



**تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على  
ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي**

**إعداد**

**د/ فاطمة أحمد زكى إبراهيم**

**قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية**

**التربية، جامعة بنها، مصر**

## تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء

### جائزة مصر للتميز الحكومي

فاطمة أحمد زكى إبراهيم

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بنها، مصر

البريد الإلكتروني: [fatmaahmed2021985@gmail.com](mailto:fatmaahmed2021985@gmail.com)

ملخص:

هدف البحث إلى التعرف على الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات، وأهم ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي، وتشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، والتوصل إلى تصور مقترح لتحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، وبخاصة معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ولقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتم إجراء مقابلة مفتوحة مع مسؤولي إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها بغرض معرفة آرائهم حول ملامح إدارة المخاطر بجامعة بنها؛ وذلك نظرًا لكونهم أكثر معرفة ودراية بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تواجه جامعة بنها، وتوصل هذا البحث في نتائجه إلى أن أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات تتمثل في جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية، ودعم الإدارة العليا بالجامعة لها، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية، وإنشاء بنية فعالة لإدارة المخاطر، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر، وبناء نُظُم المعلومات الفعالة، وتشكيل فرق العمل، والتطوير المستمر لمنظومة إدارة المخاطر بالجامعات، ولقد توصلَ البحث الحالي إلى تصوّر مُقترح لتحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها من خلال الالتزام بمؤشرات معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بجائزة مصر للتميز الحكومي والتي تمثلت في: إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر في جامعة بنها، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة بنها، واعتماد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر في جامعة بنها، وتوثيق نتائج إدارة المخاطر في جامعة بنها، وتحديد متطلبات تنفيذ هذا التصور المقترح في: متطلبات تثقيفية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، جائزة مصر للتميز الحكومي.



---

## A Proposed Vision for Risk Management at Benha University in the Light of The Egypt Award for Governmental Excellence

Fatima Ahmed Zaki Ibrahim

Department of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Benha University, Egypt.

Email: fatmaahmed2021985@gmail.com

### Summary:

The current research aimed to identify the intellectual framework for risk management in universities, the most important features of the Egypt Award for Governmental Excellence, diagnosing the reality of risk management at Benha University in light of the Egypt Award for Governmental Excellence, and arriving at a proposed vision to achieve the effectiveness of risk management at Benha University in the light of indicators Criteria for the Egypt Award for Governmental Excellence, especially the standard for risk management and business continuity, and the current research followed descriptive method, and an open interview was conducted with risk management officials at Benha University and its faculties in order to know their views on the features of risk management at Benha University; this is because they are more familiar with the risk management policies and procedures facing Benha University, and the research results reached to that the most important factors for the success of the application of risk management in universities are making risk management an institutional priority, supporting it by the university's senior management, integrating risk management into the institutional culture, establishing an effective structure for risk management, and preparing a strategic plan for risk management, building effective information systems, forming work teams, and continuously developing a risk management system in universities, and the current research has also come up with a proposed vision to achieve the effectiveness of risk management at Benha University by adhering to the indicators of the risk management and business continuity standard indicators of the Egypt Award for Governmental Excellence, which are represented in: an effective and comprehensive framework for managing risks in Benha University, and policies and procedures for managing risks in Benha University, adopting a strategic plan to manage risks in Benha University, documenting the results of risk management at Benha University, and the requirements for implementing this proposed vision were identified in: educational requirements, organizational requirements, human requirements, and financial requirements.

*Keywords:* Risk Management, The Egypt Award for Governmental Excellence.

## مقدمة:

نظراً للطبيعة الديناميكية للبيئات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تجد مؤسسات التعليم الجامعي نفسها فيها؛ فإنها تواجه عددًا لا يُحصى من حالات عدم اليقين التي تميل إلى خلق مجموعة معقدة للغاية من المخاطر المحتملة، ويمكن أن تؤدي هذه المخاطر المحتملة-إذا لم يتم توقعها وإدارتها بشكل صحيح إلى تحديات خطيرة لمؤسسات التعليم الجامعي؛ فالعالم مليء بالمخاطر الحقيقية والمحتملة، لذلك تواجه الجامعات العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على بقائها ونموها؛ نتيجة لذلك من المهم فهم المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر وكيف يمكن استخدامها للمساعدة في تخفيف آثار المخاطر على كيانات الأعمال، ومع ظهور جائحة كورونا زاد -بشكل كبير- حجم وتعقيد المخاطر لجميع المؤسسات تقريبًا بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، ويتسبب عدم اليقين المتطور في إطلاق مجموعة معقدة من المخاطر، وهذه ليست سوى واحدة من الظروف غير المتوقعة التي لديها القدرة على تغيير مسار عمل أيّة مُؤَسَّسة بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي. (Addo, et. al. 2021, PP.147)

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Kageyama, 2014, P.61) حيث إنّه على الصعيد العالمي تكافح مؤسسات التعليم الجامعي من أجل البقاء في بيئة متغيرة وتنافسية؛ لأنّها تتعرض للتهديد من خلال انخفاض معدلات تسجيل الطلاب، وخفض الإعانات الوطنية، علاوة على ذلك قد تسبب الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية والحوادث الرهيبة في حدوث أضرار كبيرة لهذه المؤسسات، كما أنها مطالبة في الوقت الحالي بإقامة علاقات مع أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة؛ الأمر الذي يتطلب منها تقديم الكثير من أنواع الخدمات المتعلقة بمهامها الأساسية في التعليم والبحث العلمي والخدمات العامة، ومعرفة كيفية التعامل مع أيّة مخاطر موجودة في بيئتها قد تتسبب في ضرر كبير لها؛ وبالتالي بدأت بعض مؤسسات التعليم الجامعي في تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنظيمية المُستَمارة بإدارة المخاطر المُؤَسَّسيّة.

فعملية إدارة المخاطر الفعالة بالجامعات تزيد من احتمالية تحقيق أهدافها، كما أنها تسمح بتخصيص أفضل للموارد، وتزيد من الشفافية حيث تكون قنوات المعلومات ضمن عملية منهجية، كما أن إدارة المخاطر تساعد الجامعات في الحفاظ على قدرتها التنافسية، ونزاهتها وسمعتها؛ وبالتالي ضمان استدامتها. (Sityata, et. al, 2021, P.5)

وهذا ما أكدته دراسة (McDonald, et. al, 2020, P.1324) حيث أن إدارة المخاطر هي أساس الإدارة الاستراتيجية الفعالة لأيّة جامعة، وغالبًا ما تتعلق إدارة المخاطر بإدارة التعرض للمخاطر وتشمل جميع جوانب استراتيجية الجامعة وتشغيلها، حيث تتعرض الجامعات لمجموعة متنوعة من المخاطر بما في ذلك التقشف المالي، وزيادة المساءلة، وتغيير سياسة الحكومة، والسمعة، وضمان الجودة؛ لذا فإن إدارة المخاطر ضرورية لنجاحها، وخاصة إدارة المخاطر الأكاديمية the academic risks المرتبطة بالأنشطة الأساسية لمؤسسة التعليم الجامعي من حيث: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع من خلال مشاركة مؤسسة التعليم الجامعي في الأنشطة التي تتعلق بإنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها، وعند تحديد هذه المخاطر؛ فإنّه من المسلم به أن تصير المخاطر جزءًا لا يتجزأ من أنشطة أيّة مُؤَسَّسة للتعليم الجامعي.

فضلاً عن ذلك كان ظهور فيروس كورونا المسبب لمرض كوفيد-19 من أهم المخاطر التي ظهرت في الآونة الأخيرة خاصة منذ عام 2020م حيث كانت بدايته في الصين بمدينة "ووهان"، ثم انتشر هذا الفيروس في جميع دول العالم وعلى أثره شُلت جميع مظاهر الحياة اليومية؛ فتوقف التعليم، وتوقفت حركة الملاحة والطيران، ولزم الناس منازلهم، وتساورت الدول والأفراد أمام إمكانية الإصابة بهذا الفيروس، وعجزت التكنولوجيا، وكل مظاهر التقدم على مقاومته، ولجأ العالم إلى الإجراءات الاحترازية التي نادى بها الإسلام. (شحاته، وبدير، 2021، ص 77)

كما أثر الوضع الحالي المرتبط بجائحة كورونا على جميع مجالات العمل؛ فكان للوباء عواقب لا حصر لها حيث أدت إلى انحراف وتعطيل استقرار العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، ولم تكن المؤسسات مستعدة للقيود فيما يتعلق بهذا الوباء COVID-19؛ وبذلك نشأت الحاجة الملحة إلى دمج إدارة المخاطر بما في ذلك إدارة استمرارية الأعمال في منظومة عمل مؤسسات التعليم الجامعي. (Buganováa, et. al, 2021, P.1524)

وتكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على زيادة مرونة المؤسسات الجامعية، فنظراً للتأثيرات السلبية والتغيرات البيئية تعد إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال جزءاً من أنظمة الإدارة المتكاملة، بما في ذلك بيئة الأعمال؛ فالغرض من إدارة المخاطر-التي هي جزء من ثقافة الجامعة-هو إنشاء القيمة وحمايتها، وتحسين الأداء، وتشجيع الابتكار، ودعم تحقيق الأهداف، والغرض من نظام إدارة استمرارية الأعمال هو توفير وصيانة الضوابط والقدرات لإدارة القدرة الكلية للمؤسسة الجامعية على الاستمرار في العمل أثناء الاضطرابات؛ وعلى ذلك فإن إدارة استمرارية الأعمال جزء من المجال الأوسع لإدارة المخاطر (الثقافة والسياسات والإجراءات والممارسات والهيكل الموجود لتحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر). (Buganováa, et. al, 2021, PP.1522-1523)

وبما أن الجامعة لا تقل عن أية مؤسسة أخرى تسعى للتقدم والربحية؛ لأن الاستثمار الذي تقوم به الجامعة استثمار في العنصر البشري؛ ومن ثم على الجامعة الأخذ بكل ما يُمكنها من البقاء وتقديم خدماتها، ليس هذا فحسب بل لتحقيق التفوق والتنافسية أيضاً، ويزيد أهمية ذلك ما تتعرض له الجامعات المصرية من تحديات داخلية، وإقليمية، وعالمية، بالإضافة إلى تأخرها عن اللحاق بمثيلاتها ليس في الدول المتقدمة؛ بل في بعض الدول العربية التي استطاعت أن تتفوق وتتقدم في التصنيفات العربية والعالمية، وإن وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر من شأنه مساعدة الجامعات على تحقيق تفوقها، ومن خلاله تستطيع حماية نفسها من التحديات، والإبقاء على كيانها والإعلاء من ميزتها التنافسية. (إبراهيم، 2019، ص 302)

وأكدت دراسة (علوان، 2021، ص 1065) أن الجامعات المصرية أصبحت تعمل في بيئة تنافسية بشكل متزايد خاصة بعد جائحة كورونا؛ مما يجعل من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة لها، ومن أجل البقاء في مثل هذا الوضع وجب عليها مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة والفورية عند مواجهة الفرص المختلفة وتهديدات البيئة لتحسين أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

وهذا يؤكد أهمية اعتماد الجامعات المصرية إدارة المخاطر كمدخل إداري لمواجهة المخاطر والأزمات والكوارث المختلفة على النحو الذي يُمكنها من القيام بأدوارها ومسئولياتها على الوجه الأكمل وتحقيق التميز وبلوغ الوضع التنافسي المأمول، خاصة وأن هناك مبادرة من الدولة

المصرية تتمثلُ في جائزة مصر للتميز الحكومي، التي تعتمد مؤشرات خاصة بإدارة المخاطر ضمن مجموعة معايير خاصة بالتميز المؤسسي لمختلف المؤسسات الحكومية بالدولة المصرية ومنها الكليات الجامعية؛ ومن هنا جاء البحث الحالي للتوصل إلى تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها لإحدى الجامعات المصرية على ضوء مؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي.

مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من أن الجامعات المصرية تشهد العديد من التغيرات والتحديات المتسارعة ما بين تغيرات اجتماعية، وتقلبات اقتصادية، وتحديات بيئية، وتطور لاقتصاد عالمي يقوم على الإبداع والمعرفة، وثورة التكنولوجيا الفائقة، كما يزداد الأمر تعقيداً وتشابكاً في ظل ما هو مُلقًى على عاتقها من متطلبات؛ فهي المسئول الأول عن تحقيق تنمية المجتمعات وتقديمها، والإسهام في إنتاج المعرفة ونشرها، فضلاً عن أنها مطالبة -مجتمعيًا- بتقديم مبررات تمويلها ودعمها وتفسير تصرفاتها وممارساتها؛ الأمر الذي يتطلب في مجمله من تلك المؤسسات الإبداع والريادة، وأن تذهب خارج نطاق الحلول التقليدية في إدارتها وممارساتها، وفي تقديم خدماتها وقيادة مشروعاتها حتى يمكنها المشاركة بقوة في أداء رسالتها المنوطة بها، وتحقيق البقاء والتميز والمنافسة. (عيسى، وسعد، 2017، ص19)

بالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة (باسيلي، وزكي، 2021، ص363) إلى أن هناك العديد من التحديات أمام الجامعات المصرية خاصة في الآونة الأخيرة والتي أفرزتها جائحة كوفيد-19 التي تطلبت منها البحث عن المداخل التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات وتطوير مسئوليتها تجاه مجتمعها بما يناسب طبيعة بيئتها التنظيمية واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة لوضع خططها واستراتيجيتها واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية، ومساعدتها على التصدي للمشكلات التي تواجهها أثناء تنفيذ خططها؛ مما يستدعي رصد كافة المتغيرات البيئية المحيطة باستمرار والاستعداد لها والتأقلم معها؛ مما يساعدها على استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة؛ ومن ثم أداء بفاعلية.

وهذا ما أكدته دراسة (حسن، 2020، ص ص624-625) من حيث أن الجامعات المصرية تواجه العديد من الأحداث الطارئة نتيجة للمتغيرات المفاجئة السريعة والتي يمكن أن تتفاقم إلى أزمات تهدد مسيرتها وتجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها، ومع عدم قدرة الجامعات المصرية على التكيف مع هذه الأزمات والأحداث أصبح لزاماً على هذه الجامعات أن تطور من قدراتها وتحشد إمكانياتها لمواجهة هذه الأحداث؛ فالواقع يشير إلى عدم تحصيل الجامعات المصرية ضد الأزمات وعدم خلو الحياة الجامعية من الأحداث الطارئة؛ فليس من المعقول أن نسأل متى ستأتي الأزمة؟ بل أصبح وامتد السؤال ماذا نفعل عندما تأتي الأزمة؟ وما السيناريوهات التي تضعها وحدات إدارة الأزمات بالجامعات للتعامل مع الأزمات الجامعية؟؛ فالتحول نحو مواجهة الأزمات والكوارث في الجامعات يتطلب جهوداً منظمة لبناء القدرات المؤسسية المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية والتي تُبني عليها استراتيجية التخطيط لإدارة الأزمات والاستعداد والتخطيط المسبق لها، وتبني القدرة التنبؤية لتوقع الأزمات بأشكالها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات متكاملة للأزمات المتوقعة.

ودراسة (إبراهيم، 2015، ص121) من حيث حاجة المجتمع المصري إلى التخطيط الجيد لإدارة المخاطر ومواجهتها؛ فالتخطيط المسبق للمخاطر يعمل على زيادة كفاءة وفاعلية عملية المواجهة وتقليل الأثار السلبية للمخاطر على المجتمع؛ ومن ثم إيجاد مجتمع أفضل

للإنسان المعاصر، ومن أنه نظرًا للتطور العلمي والتكنولوجي تتعدد وتزايد المشكلات والمخاطر والاحتياجات التي تدعو إلى ضرورة الأخذ بالتخطيط نهجًا؛ وصولًا إلى مواجهة المشكلات والمخاطر والتخطيط المسبق لإدارة المخاطر لمنع حدوثها بقدر الإمكان؛ فالتخطيط كنهج إداري يستهدف اتخاذ إجراءات في الحاضر ليحني ثمارها في المستقبل، ويعتبر التخطيط أول عنصر من عناصر الإدارة وهو الأساس الذي تقوم عليه؛ ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر وضرورة تبينها من مختلف المؤسسات وخاصة الجامعات حتي تتمكن من استدامة أدوارها ومهامها والحفاظ على استمرارية أعمالها.

ودراسة (سليمان، 2008، ص320) من حيث أن الجامعات المصرية في الوقت الحالي تتسم بعدد من الخصائص تمثل في حد ذاتها معوقات يمكن أن تُحد من فاعلية جهود إدارة المخاطر بها، ومن تلك المعوقات على سبيل المثال: كبر حجم كثير من مؤسسات التعليم الجامعي المصرية عن الحد الذي يُمكن من السيطرة على كافة أنشطتها، بالإضافة إلى البطء الشديد وبيروقراطية العمل، وضعف الموارد المالية، وغياب نظم فعالة للمعلومات والاتصالات، وجمود كثير من التشريعات وضعف ملاءمتها لواقع الحال سريع التغيير، والسلبية والخوف من تحمل المسؤولية، والقصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة، وغياب العمل الجامعي التعاوني في فريق، وضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها.

ومن ثم يغلب على الجامعات المصرية غياب الفكر الاستراتيجي والرؤية الواضحة لنهج إدارة المخاطر كمهمة من مهام الجامعات المصرية، فضلاً عن غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المخاطر في الجامعات المصرية، وغياب التخطيط والتنظيم الجيد لإدارة المخاطر ودمجها في عملياتها المؤسسية، وجامعة بنها من هذه الجامعات المصرية التي تواجه مثل هذه التحديات الخاصة بإدارة المخاطر والتي تحول دون قيامها بإدارة المخاطر المؤسسية بفاعلية.

وفي ضوء ذلك تحدت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما الأسس النظرية لإدارة المخاطر في الجامعات؟
- 2- ما ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي؟
- 3- ما واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي؟
- 4- ما التصور المقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي؟

**أهداف البحث:** تمثلت أهداف البحث الحالي في التعرف على الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات، وأهم ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي، وتشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، والعمل على التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات معايير جائزة مصر للتميز الحكومي - خاصة معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث النظرية، والعملية فيما يلي:

### 1- الأهمية النظرية: وتتمثل في أنه:

- يتناول إحدى الموضوعات البحثية المهمة وهو موضوع إدارة المخاطر في سياق التعليم الجامعي، والذي لم تتطرق إليه سوى عدد قليل من الدراسات العربية والأجنبية على حد علم الباحثة واطلاعها على الدراسات التربوية في هذا المجال.
- يتناول كيفية إدارة المخاطر بمؤسسات التعليم الجامعي، وذلك تزامناً مع ظهور العديد من الظروف والتحديات والمخاطر في الوقت الحالي التي أثرت على منظومة العمل بأكملها بهذه المؤسسات من أجل تمكين هذه المؤسسات من مواجهة مثل هذه التحديات والمخاطر على النحو الذي يضمن لها البقاء واستدامة أدوارها وتحقيق الميزة التنافسية.
- يتناول جائزة مصر للتميز الحكومي بمعاييرها المختلفة المحققة للتميز للمؤسسات الحكومية المصرية، وخاصة معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بمؤشرات التي تعد بمثابة الأساس الذي يتم في ضوئه بناء تصور مقترح لتحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها.

### 2- الأهمية العملية: وتتمثل في أنه:

- يقوم بتشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي، والجهود التي تبذلها جامعة بنها في سبيل مواجهة مخاطرها.
- يتوصل إلى أهم متطلبات وإجراءات تحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي.
- يمكن لقادة الجامعات المصرية عامة، وجامعة بنها وكلياتها خاصة الاستفادة من هذا البحث لتطوير منظومة إدارة المخاطر بها.

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- 1- الحد الموضوعي: يتمثل في التوصل إلى تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بجائزة مصر للتميز الحكومي، وتحدد عناصر هذا التصور المقترح في:
  - إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر في جامعة بنها.
  - سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة بنها.
  - اعتماد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر في جامعة بنها.
  - توثيق نتائج إدارة المخاطر في جامعة بنها.
- 2- الحد الجغرافي: اقتصر البحث الحالي على جامعة بنها والتي بذلت بعض الجهود لإدارة المخاطر المؤسسية بها وخاصة فيما يتصل بجائحة كورونا، فضلاً عن كون

جامعة بنها من الجامعات المصرية التي طبقت مؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي في مختلف وحداتها الإدارية وعلى مستوى أيضًا مختلف كلياتها، وحصلت على بعض جوائز التميز الحكومي.

- 3- **الحد البشري:** تمثل في مسؤولي إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها بغرض معرفة آرائهم حول ملامح إدارة المخاطر بجامعة بنها؛ وذلك نظرًا لكونهم أكثر معرفة ودراية بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تواجه جامعة بنها.
- 4- **الحد الزمني:** تمثل في زمن إجراء البحث خلال العام الجامعي 2021/2022م.

**منهج البحث:** اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يقوم على تحديد ماهية طبيعة الظاهرة موضع البحث من خلال تحليل بنيتها وبنية العلاقات بين مكوناتها وتحديد كيف تعمل الظاهرة، ووصف أيضًا الوضع الذي كانت عليه الظاهرة أو التي عليها بالفعل أو التي سيكون عليها دون تدخل الأحكام التقييمية (أبو حطب، وصادق، 2010، ص 104-105)؛ وبذلك استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث من حيث التعرف على الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات، وأهم ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي، وتشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي من خلال تحليل الوثائق ذات الصلة، وإجراء مقابلة مفتوحة مع بعض مسؤولي إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها، والتوصل إلى تصور مقترح لتحقيق فاعلية إدارة المخاطر في جامعة بنها في ضوء مؤشرات معايير جائزة مصر للتميز الحكومي- خاصة معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.

**مصطلحات البحث:** تحدّدت مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

#### 1- إدارة المخاطر Risk Management:

يعرف الخطر Risk بأنه تأثير عدم اليقين على الأهداف، وهذا التأثير هو انحراف عن المتوقع إيجابيًا أو سلبياً، وحيث يمكن أن يكون للأهداف جوانب مختلفة (مثل الأهداف المالية، والصحة والسلامة، والأهداف البيئية) ويمكن تطبيقها على مستويات مختلفة (على مستوى الاستراتيجية، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المشروع، وعلى مستوى الخدمات والعمليات)، وغالبًا ما تتميز المخاطر بالرجوع إلى الأحداث المحتملة، والنتائج، أو مزيج من هذه الأحداث والنتائج، ويتم التعبير عن المخاطر من خلال مجموعة لعواقب لحدث ما بما في ذلك التغيرات في الظروف واحتمال حدوثه. (ISO, 2018, P.1)

وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منضبطة ومتسقة تشمل المؤسسة بأكملها، وتتضمن هذه العملية تحديد المخاطر وتقييمها، واستراتيجيات تخفيف المخاطر، وإدارة المخاطر المتبقية من خلال نقلها إلى طرف آخر، وتقارير المخاطر، والمتابعة من حيث ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المتصلة بإدارة المخاطر وفعاليتها ووثاقه صلتها. (روفيد، 2008، ص 39-40)

وهي أيضًا العملية التي تهتم برمتها بفهم المخاطر من حيث العوامل المسببة لها وعواقبها، وتقليل المخاطر والحد من شدة تأثيرها، وتقاسم المخاطر من خلال الإفادة من التأمين المُسَبَق بنقل بعض المخاطر إلى طرف آخر. (أندرسون، 2018، ص 23)

كما تعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها طريقة منهجية ومتكاملة لإدارة جميع المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتركز على إشراف مجلس الإدارة بهدف تحديد وتقييم وإدارة جميع مخاطر المؤسسة

في إطار متكامل؛ فمجلس إدارة المؤسسة مسؤل عن تقديم المدخلات الاستراتيجية، وتحديد أهداف الأداء، وتعيين الموظفين الرئيسيين، وتوفير الإشراف الإداري. (Wu & Olson, 2015, P.1)

والتعريف الإجرائي لإدارة المخاطر: هي مجموعة من العمليات أو الأنشطة والإجراءات الخاصة بتحديد المخاطر التي تعترض مسيرة العمل المؤسسي بالمؤسسة الجامعية، وتقييم هذه المخاطر وتحديد درجة خطورتها، ومحاولة تخفيف حدة آثار هذه المخاطر وتقليل حجم الخسائر التي يمكن أن تحدثها من خلال نقل بعض المخاطر إلى أطراف أخرى تساعد في مواجهة هذه المخاطر، وبما ينعكس على تحسين مستويات الأداء المؤسسي، وإنجاز المؤسسة الجامعية لمهامها دون أدنى خسائر مادية أو معنوية.

## 2- جائزة مصر للتميز الحكومي:

تعرف جائزة مصر للتميز الحكومي بأنها إحدى المبادرات الحكومية المصرية التي تم إطلاقها تجسيداً لتوجهات رئيس الجمهورية للمساهمة في تحقيق رؤية مصر 2030م، لتحفيز روح التنافس والتميز على مستوى الموظفين والجهات الحكومية بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة حياة المواطن المصري ودعم تنافسية مصر عالمياً. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2021، ص 1)

كما تعرف جائزة مصر للتميز الحكومي بأنها جائزة وطنية تهدف إلى تحقيق تنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة من خلال تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)، وتعزيز الروح التنافسية وثقافة التميز على مستوى المؤسسات الحكومية؛ مما ينعكس أثره على المواطن، مع الارتقاء بمستوى الخدمات، والالتزام بمعايير الجودة والتميز، وتكريم المتميزين، وإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي؛ لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية. (جامعة القاهرة، 2019، ص 3)

وتعرف بذلك جائزة مصر للتميز الحكومي -إجرائياً- بأنها مبادرة مهمة أطلقت في عام 2018م تحت رعاية رئيس جمهورية مصر العربية لنشر ثقافة التميز داخل الدولة، وهي تعد أكبر وأول جائزة من نوعها على مستوى مصر، وهي جزء من رؤية مصر 2030، وتهتم بتمايز أداء المؤسسات الحكومية من أجل تحقيق مستويات جودة عالية في منظومة الخدمات المقدمة للمواطنين المصريين من خلال استيفاء هذه المؤسسات لمجموعة معايير ومؤشرات تحددتها جائزة مصر للتميز الحكومي.

الدراسات السابقة: يمكن توضيح الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي فيما يلي:

1- "إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن" (الفقهاء، 2012، ص ص 79-103)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق جامعة فيلادلفيا لمتطلبات إدارة المخاطر على المستويات الإدارية المختلفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ حجمها (17) عضواً على مستوى الإدارة العليا، و(29) على مستوى الإدارة الوسطى، و(237) عضواً على مستوى الإدارة الدنيا، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الجامعة حققت نسبة إجمالية في مجال الالتزام بأصول إدارة المخاطر قدرها (78%) على مستوى الإدارة العليا، ونسبة (62.3%) على مستوى الإدارة الوسطى، ونسبة (74.8%) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهي نسبة

مقبولة إذا ما أُخِذَ في الاعتبار أن الجامعة اهتمت بهذا الموضوع حديثاً، وأن هناك نواحي قصور في العمل على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية.

2- "إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصوّر مُقترح" (إبراهيم، 2019، ص ص 256-309)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح لتحسين عمليات إدارة المخاطر لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى يمكن الاستفادة من تفعيل تقنيات إدارة المخاطر في تحسين تنافسية الجامعات المصرية من خلال نهج إجراءات وخطوات إدارة المخاطر من حيث تحليل بيئة الجامعات المصرية بدقة والظروف الحالية وظروف المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية تحوي جميع تقنيات عملية إدارة المخاطر، والتوصل إلى مصفوفة المخاطر الخاصة بالجامعات المصرية بصورة عامة، والمخاطر الخاصة بكل جامعة بصورة خاصة نتيجة لظروفها المختلفة وبيئتها، كما توصلت الدراسة إلى تصوّر مُقترح لإدارة المخاطر لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية وتمثلت متطلبات تطبيقه في متطلبات علمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات تنظيمية وإدارية، ومتطلبات مالية.

3- "إدارة مخاطر الأداء في التعليم الجامعي ومؤسسات التدريب في الدول النامية" (Magumbo, et. al, 2019, PP.14251-14257)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مخاطر الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي في الدول النامية من أجل تطوير إطار إدارة مخاطر الأداء لمؤسسات التعليم الجامعي في هذه الدول، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغ حجمها (250) باحثاً من الباحثين الزائرين لمؤسسات التعليم الجامعي والتدريب في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى معاناة مؤسسات التعليم الجامعي في الدول النامية من اتساع نطاق المخاطر الناجمة عن المواقف الداخلية والخارجية، وأن ضعف الإدارة المؤسسية هو الخطر الأبرز على أداء مؤسسات التعليم الجامعي في الدول النامية؛ فهناك ضعف في أهداف ورسالة هذه المؤسسات وذلك بسبب عدم قدرة المؤسسات على تلبية أهدافها الاستراتيجية في التدريس والتعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية، كما توصلت الدراسة في نتائجها إلى ضعف برامج الاحتفاظ بالموظفين في مؤسسات التعليم الجامعي في الدول النامية من حيث الاحتفاظ بالمواهب لدفع أداء هذه المؤسسات؛ وبالتالي فشلها في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وذوي الأداء العالي والذي يؤدي إلى أداء مؤسسي ضعيف، وأيضاً هناك الاستخدام غير الفعال للموارد المؤسسية له، والسمعة المؤسسية الضعيفة، والتوظيف غير الفعال للطلاب، وسوء الإدارة المالية، والتمويل غير الكافي، وتصميم البرامج غير الفعال، والافتقار في مرافق البنية التحتية، وأن المؤسسة التي تدمج إدارة المخاطر في مخطط إدارتها تحقق نتائج أداء أفضل واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر عقلانية؛ ولذا على الجامعات تنمية ثقافة إدارة المخاطر، ومعرفة وتقييم وإدارة جميع أنواع مخاطر الأداء.

4- "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000:2018: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية" (المدرع، 2019، ص ص52-103)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المخاطر البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والخاصة في ضوء معيار المنظمة الدولية لإدارة الخطر ISO 31000:2018، واستخدمت المنهج المقارن، وتم إجراء مقابلات، وطبقت استبانة مع عينة من وكلاء الجامعات السعودية وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى اتفاق الجامعات السعودية الحكومية والخاصة في أن هناك إمكانية حدوث مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وأن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة المخاطر البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وأكدت الدراسة على ضرورة وضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

5- "بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط" (حسن، 2020، ص ص613-658)

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكلية جامعة أسيوط وعلاقتها بالتخطيط لإدارة الأزمات، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على منهج المسح الاجتماعي الشامل لعينة بلغ حجمها إلى (54) عضواً من أعضاء وحدات إدارة الأزمات بالكليات المعتمدة بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية، والمعلوماتية، والبشرية، والمادية، والاتصالية) وبين التخطيط لإدارة الأزمات ككل (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، والمواجهة، وإعادة التوازن، والتعلم).

6- "نموذج أعمال لفحص استراتيجية إدارة المخاطر فيما يتعلق بأنشطة مؤسسات التعليم الجامعي في سلطنة عمان" (Al Shamsi, 2020, PP.722-730)

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية إدارة الأعمال لإدارة المخاطر في أنشطة الجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى إمكانية منع حدوث مخاطر التعليم من خلال وصف واضح لإجراءات وآليات إدارة المخاطر التي أوضحها المدخل المقترح لتحسين إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي بنسبة 24٪، بحيث تضمن الابتكار الواقعي لهذا العمل التطوير النظري والمنهجي للمتطلبات المفاهيمية لتحسين عمليات إدارة المخاطر في الجامعات بناءً على تطبيق أساليب إدارة المخاطر، وتم تطوير سبع وحدات جامعية من خلال هذا المدخل المقترح وهي (موقع الجامعة، والمكتبة، والأمن، والبحث والتطوير، والأبحاث، والاستراتيجية، ووحدة الجودة) لتحديد مستوى المخاطر وأولوية التخفيف من المخاطر، وأيضاً تم تطوير معايير الجامعة مثل الوظيفة، وسهولة الاستخدام، والتوثيق، والتوفير، ووقت الاستجابة، والتدريب، والموثوقية، وإعداد التقارير، ودعم تكنولوجيا المعلومات.

7- "إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها في بعض الجامعات العربية والأجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر" (مسيل، وحرب، 2021، ص ص334-475)

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تطبيقات إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد في بعض الجامعات العربية والأجنبية، والاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، واستخدمت المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن إدارة المخاطر نظام متكامل يعمل على اكتشاف المخاطر ومواجهتها والسيطرة عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة وأصولها ومواردها المادية والبشرية، وأن إدارة المخاطر تعتمد على إجراءات منظمة وتقوم على التنبؤ بالمخاطر ووضع الحلول المناسبة، وتحديد الخطوات الواجب اتباعها لمنع حدوثها، كما توصلت الدراسة إلى إجراءات مقترحة لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية والتي جاءت وفق عدة مراحل هي: التمهيد لإدارة المخاطر بالجامعة، التخطيط لإدارة المخاطر، التنفيذ، التقييم والتغذية الراجعة.

8- "إدارة المخاطر في التعليم الجامعي: دور القادة التربويين في ترجمة السياسة إلى ممارسة في السياق الغاني" (Addo, et. al, 2021, PP.146-162)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص المخاطر في سياق الجامعات الغانية، وكيفية إدارة هذه الجامعات مخاطرها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إجراء دراسة استقصائية لعشر جامعات عامة في غانا فيما يتعلق بتوافر سياسات إدارة المخاطر، وتقييم مستوى تنفيذ هذه السياسات في محاولة منها لإدارة المخاطر، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن 40% فقط من الجامعات الحكومية الغانية لديها سياسة مخاطر ولجنة تنفيذ السجل، ويعني أن غالبية الجامعات الغانية لا تقوم بتحديد وتقييم وإدارة المخاطر بشكل استباقي، وهذا الوضع الشاذ يُعَرِّضُ المؤسسات لخطر العقوبات من الهيئات التنظيمية الحكومية، بالإضافة إلى ذلك تميل القيادة في هذه المؤسسات إلى إهمال وظيفة التعرف على المتطلبات واتخاذ إجراءات استباقية للالتفاف عليها، ولن تتمكن إدارة مؤسسات التعليم الجامعي من التعرف على المخاطر والظروف غير المتوقعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ضياع الفرص، وسمعة تنظيمية معيبة وخسارة مالية.

9- "ممارسات إدارة المخاطر من قبل جامعات جنوب إفريقيا: تحليل الإفصاح للتقرير السنوي" (Sityata, et. al, 2021, PP.1-22)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة المخاطر في جامعات جنوب إفريقيا من خلال تحليل تقرير مدى الإفصاح عن إدارة المخاطر ومستوى نضج إدارة المخاطر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إجراء تحليل المحتوى النوعي باستخدام قائمة مراجعة الكشف عن المخاطر على 18 تقريرًا سنويًا، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أكثر من 80% من جامعات جنوب إفريقيا تحسنت ممارساتها لإدارة المخاطر، على ضوء الفلسفة المحسنة بسبب "تطبيق وشرح تقرير King IV's" على النحو الذي تم تقديمه في عام 2016، وتمثلت مجالات التحسين في: تطوير وتنفيذ خطط استثمارية الأعمال، والحد من عدم الاستعداد للتقلبات، والمراجعة السنوية للسياسات، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة والأنشطة اليومية للجامعة.

10- "إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية" (شحاته، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية لمدخل إدارة التميز المؤسسي، وإبراز النماذج والجوائز العالمية في إدارة التميز المؤسسي، والتعرف على معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز، والتعرف على درجة توافر هذه المعايير في جامعة الإسكندرية، ووضع تصوّر مُقترح لإدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز إصدار 2020م، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ حجمها (369) عضو هيئة تدريس من كليات جامعة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى توافر معايير النموذج الأوروبي للتميز "إصدار 2020م" في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر معايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز "إصدار 2020م" ترجع إلى قطاع الكلية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول هذه المعايير ترجع إلى (الدرجة العلمية، والمنصب الإداري)، كما قدمت الدراسة تصوّرًا مُقترحًا لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز "إصدار 2020م" في جامعة الإسكندرية مكون من ثلاثة أجزاء هي: إنشاء هيئة متخصصة في إدارة التميز المؤسسي بالجامعات، وتحديد مصفوفة لمعايير تميز الجامعات وفق النموذج الأوروبي للتميز إصدار 2020، وعمل تقييم ذاتي للجامعات في ضوء آلية التقييم الذاتي للنموذج الأوروبي.

11- "دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحدّ من آثار جائحة كورونا كوفيد-19 على التعليم الجامعي" (الحاج، 2021، ص ص 19-34)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحدّ من آثار جائحة كورونا على التعليم الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ حجمها (55) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية تعمل على تقييم خطط الطوارئ والاستجابة السريعة للحالات الطارئة لجائحة كورونا (كوفيد-19)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية الحدّ من جائحة كورونا على التعليم الجامعي، وأوصت الدراسة بضرورة عمل إدارة متخصصة لإدارة المخاطر بكليات الخليج ضمن الهيكل التنظيمي.

12- "أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة التميز: إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية" (سلمان، 2021، ص ص 3-18)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة "فئة فائقي التميز" في إطار: الأداء والإنجاز، والمبادرة والابتكار، والتعلم المستمر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة مع عينة بلغ حجمها (83) موظفًا من الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في رأس الخيمة "فئة الأوسمة وفائقي التميز"، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى تأثير مرتفع لممارسات الموظف المتميز التي أدت إلى حصوله على جائزة التميز فئة فائق التميز، وإلى تأثير متوسط لأبعاد القيادة الحكومية؛ ولذلك أوصت الدراسة الموظفين بضرورة الثقة بالذات

من خلال السعي نحو تفوقهم الذاتي، والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية، وضرورة وضع القيادات الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات، ودعم المتميزين بمشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية.

تعقيب على الدراسات السابقة: ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

- أوجه التشابه: يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي التأكيد على أهمية إدارة المخاطر في مختلف المؤسسات عامة وفي مؤسسات التعليم الجامعي خاصة في تحسين قدرة هذه المؤسسات على مواجهة كافة المخاطر التي تتعرض لها وذلك وفقاً لخطوات علمية مدروسة منظمة شاملة قائمة على التحديد الواضح لهذه المخاطر والتقييم لمختلف أبعادها على الأداء المؤسسي واقتراح الحلول المُمكنة لمواجهتها والتخفيف من أثارها، كما يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أن هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون التطبيق الفعال لمنظومة إدارة المخاطر بالجامعات عمومًا؛ ويرجع في ذلك إلى حداثة تطبيق إدارة المخاطر خاصة في الجامعات المصرية، وغياب التخطيط أو البناء الفعال لآليات إدارة المخاطر، وفي أن هناك مجموعة من المتطلبات التنظيمية والمالية والفنية والبشرية المطلوبة لإدارة المخاطر على نحو فعال في الجامعات المصرية.

- أوجه الاختلاف: يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في اهتمامه بالتوصل إلى وضع تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها كإحدى الجامعات المصرية على ضوء مؤشرات معايير جائزة مصر للتميز الحكومي فيما يخص معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وفي توضيحه العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال وأهمية هذه العلاقة في دعم إمكانيات الجامعات المصرية في الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسية بها وتحقيق استدامة هذه الجامعات في أداء رسالتها وتحسين سمعتها المؤسسية.

- أوجه الاستفادة: وتمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة البحث وبناء الإطار النظري، والتعرف على ماهية إدارة المخاطر في بيئة الجامعات، والوقوف على أنواع المخاطر المؤسسية التي تواجهها المؤسسات الجامعية، وإطار العمل لإدارة المخاطر بما يشمله من (سياسات، وإجراءات، وخطة استراتيجية، وفريق عمل، وإعداد سجلات وتوصيفات للمخاطر التي تواجهها الجامعة سواء تلك المخاطر ذات الصلة ببيئتها الداخلية أو الخارجية)، وأيضًا الوقوف على عمليات إدارة المخاطر التي يفترض على الجامعات أن تتبعها لكي تنجح في إدارة المخاطر بها.

وارتكازًا على ما سبق سار البحث كما يلي:

- الخطوة الأولى: الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات.

- الخطوة الثانية: ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي.

- الخطوة الثالثة: واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي.
- الخطوة الرابعة: تصوّر مُقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي.

وعلى ضوء خطوات البحث، تسير المحاور البحثية على النحو التالي:

### أولاً: الإطار الفكري لإدارة المخاطر في الجامعات:

لقد أصبح وجود طريقة لإدارة المخاطر بالجامعات ضرورة لأهميتها في البحث والتخطيط والتنسيق ودرء الأخطار وتقليل الخسائر وإيجاد الحلول الفورية للتعاوي وزرع الثقة بين منسوبي الجامعات وحملهم على الشعور بالأمان والاطمئنان؛ ولذا فإيجاد آليات وسياسات منظمة ومكتملة لتفادي هذه المخاطر وتجنبها والتخفيف من حدتها والتعامل معها حال حدوثها من أهم برامج التطوير في الجامعات. (المملكة العربية السعودية، 2015، ص5)

وتعد إدارة المخاطر عملية تحديد وتحليل والتنبؤ بالمخاطر التي تعتبر تهديداً أو خطراً للجامعة؛ لذلك فإن إدارة المخاطر هي موقف منظم لإدارة المخاطر في الجامعة، ويمكن أن يؤدي اتباع الأنماط والأساليب المنهجية في إدارة المخاطر إلى توجيه الجامعة للوصول إلى أسباب المخاطر بطريقة منطقية وتوجيهها بعيداً عن اتباع مدخل غير منظم قائم على الأفكار العقلية التي تؤدي إلى إضاعة الوقت، وأيضاً يمكن أن يساعد هذا النمط إدارة الجامعة لزيادة الإنتاجية والمضي قدماً نحو برامج التنمية المستدامة، ومن ناحية أخرى فإن وجود نمط لإدارة المخاطر منظم ومحدد يتوافق مع المتطلبات القانونية يمكن أن يسهل استجابة الجامعة في حالة المخاطر، وبشكل عام تعتبر إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الجامعات، بالإضافة إلى الاستفادة منها وتجنب العديد من الكوارث لمنع الإضرار بالموارد المالية والمادية الخاصة بالجامعة؛ وبالتالي خلق حالة من عدم الرضا (Taleghani, et. al, 2018, PP.1-2)، وعليه يهتم هذا المحور بتوضيح ماهية إدارة المخاطر في الجامعات، والمصطلحات ذات الصلة بمفهوم إدارة المخاطر، ونشأة وتطور إدارة المخاطر في الجامعات، وأهدافها وأهميتها، ومبررات الاهتمام بها في الجامعات، وفلسفة عملها ومبادئها، وأنواعها، ومراحل وعمليات تطبيقها، وعوامل نجاح إدارة المخاطر في الجامعات، والعلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الجامعات.

#### أ- ماهية إدارة المخاطر في الجامعات:

إن الخطر هو تأثير عدم اليقين على الأهداف، وتقع المخاطر في كل من العوامل المساهمة والسياقات التي تخلق احتمالية لما هو غير متوقع والاستجابة لذلك من قِبَل الجهات الفاعلة، ويمكن ملاحظة المخاطر في مختلف الأنشطة في مؤسسات التعليم الجامعي؛ ومن ثم تكون الاستجابة لهذا الخطر على جميع مستويات العمل المؤسسي الجامعي، ويمكن تصنيف المخاطر: إلى مخاطر استراتيجية، ومخاطر خارجية، ومخاطر يمكن الوقاية منها؛ فالمخاطر الخارجية هي تلك الناتجة عن البيئة الخارجية على سبيل المثال تلك المرتبطة بوباء كوفيد-19، والمخاطر الاستراتيجية هي تلك الناشئة عن الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الجامعية لتطوير المنظومة الجامعية كمثل شراء المعدات التكنولوجية، أما المخاطر التي يمكن الوقاية منها فهي تلك المخاطر الداخلية المرتبطة بأداء العاملين وكفاءة العمليات

المؤسسية على سبيل المثال عمليات الاتصال بالطلاب أثناء الوباء لإبلاغهم بما يحدث.  
(Page-Tickell & Sloan, 2022, PP.110-111)

والخطر هو حدثٌ أو ظاهرةٌ محسوسة أو نشاط بشري يمكن أن يكون مصدرًا مُضِرًّا ويؤدي إلى خسائر في الأرواح، أو الإصابة بجروح، أو إلحاق الضرر بالممتلكات، أو إلى اختلال النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي أو إلى تدهور البيئة، ويمكن أن تشمل الأخطار الظروف الكامنة التي قد تمثل تهديدات مستقبلية ذات مصادر مختلفة: طبيعية (جيولوجية وناجمة عن الرطوبة الجوية وبيولوجية) أو ناتجة عن الأنشطة البشرية (التدهور البيئي والأخطار التكنولوجية). (الأمم المتحدة، 2015، ص15)

والمخاطر عُرِّفَتْ بأنها حالة عدم التوازن بين ما تم وبين ما يجب أن يتم، أي انحراف الأداء المخطط له (الأداء المثالي) عن الأداء الفعلي. (العبد الرحمن، 2021، ص421)

كما تعرف المخاطر بأنها مشكلة تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو أنها أثر سلبي لعمل أو حدث ما يُضَعِّفُ قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو هي احتمال حدوث حادث مؤسف؛ فالمخاطرة هي احتمالية إدراك النتائج السلبية غير المرغوب فيها لحدث ما. (Addo, et. al, 2021, PP.148)

ويمكن مواجهة المخاطر بعدة طرق هي: التخفيض: تقليل التكرار المحتمل أو الخطورة إلى مستوى مقبول، أو التحكم: تقليل الضرر بعد حدوث الخسارة، أو التحويل: تحويل مسؤولية أداء نشاط محفوف بالمخاطر إلى طرف آخر (التأمين والتعويض)، أو القبول: تحمل المسؤولية (بعد العلاج)، أو التجنب: إلغاء النشاط أو عدم تشغيله مطلقاً لأن المخاطرة كبيرة جداً، وفي هذه المرحلة غالباً ما يتم تحديد مالك المخاطر ووضع خطة التخفيف من المخاطر. (Lundquist, 2015.P.36)

وبذلك عرفت إدارة المخاطر بأنها:

- عملية مستمرة واستباقية ومنهجية لفهم المخاطر وإدارتها والإبلاغ عنها على مستوى المؤسسة، واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ فإدارة المخاطر نشاط رئيس يرتبط بجميع القرارات من الإدارة الاستراتيجية للعمليات الأساسية بغرض التحسين المستمر لجودة الأداء. (Ruzic-Dimitrijevic & Dakic, 2014, P.138)
- جميع الأنشطة التي تهدف إلى إدارة المخاطر، أي منع حدوثها، ومواجهة عواقبها بمجرد وقوعها (Helsloot & Jong, 2006, P.158)
- العملية التي يتم تنفيذها من قِبَلِ مجلس إدارة المؤسسة والموظفين الآخرين في إطار الاستراتيجية المؤسسة والمُصمَّمة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، لتكون في حدود تقبل المخاطر، ولتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، وإدارة المخاطر تُمَكِّنُ المؤسسة من تحديد تلك المخاطر التي تمثل فرصاً يمكن استغلالها لتحقيق الميزة التنافسية.

- إطار عمل مترابط يخلق بيئة خاضعة للرقابة يتم فيها تقييم المخاطر، ويتم وضع السياسات والإجراءات في مكانها الصحيح مثل أنشطة الرقابة، وإبلاغ المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب، ومراقبة النشاط لضمان استمرار الصلاحية من الإطار وإجراء التعديلات عند الضرورة، ويعتبر العاملون بالمؤسسة أيضًا مهمين في عملية إدارة المخاطر، حيث إن ملكيتهم لاستراتيجيات إدارة المخاطر ضرورية لضمان نجاح الأعمال. (Clyde-Smith, 2014, P.327)
- مجموعة الأساليب والأطر التي تُمكنُ المؤسسة من اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة، بهدف منع اتساع نطاق الأزمة التي تقود إلى نازعات وصدامات، وإيقاف الاختلال الكبير الذي قد يحدث نتيجة خروج الأزمة إلى حالة المواجهة الفعلية. (الشلاش، 2018، ص5)
- عملية مخططة منظمة تهدف إلى مساعدة فريق المشروع على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب لتحديد وتصنيف المخاطر وإدارتها والتحكم فيها؛ فالتحديد الفعال للمخاطر في البداية يعد أساس نجاح إدارة المخاطر، والذي يؤدي بدوره إلى وضع خطة منظمة بطريقة جيدة للتخفيف من أثارها في حين التنفيذ الفعلي. (Jesry, et. al 2022, P.2)
- عملية تقودها القيادة العليا بالمؤسسة وتشمل: تحديد المخاطر عبر المؤسسة بأكملها، وتقييم تأثير المخاطر على العمليات والمهام، وتطوير وممارسة خطط الاستجابة أو التخفيف، ومراقبة المخاطر التي تم تحديدها، ومحاسبة مصدر المخاطر، والمسح المستمر للمخاطر الناشئة. (The Association of Governing Boards of Universities and Colleges and United Educators, 2014, P.3)
- عملية مُصمَّمة لتحديد وتقييم وترتيب الأولويات ومنع وإدارة المخاطر الرئيسية التي قد يكون لها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق استراتيجياتها طويلة الأجل والأهداف، والأخذ في الاعتبار الجانب الإيجابي للمخاطر أو الفرص، ومحاولة اغتنام هذه الفرص في تحقيق الأهداف المؤسسية، فالإدارة الفعالة للمخاطر هي حقًا متعددة التخصصات على أساس إطار شامل. (Lundquist, 2015.P.21)
- عملية اتخاذ القرار لتحديد وتقييم واختيار وتنفيذ الإجراءات لمنع أو تقليل أو السيطرة على المخاطر، وتتضمن هذه العملية مقارنة مخاطر عدم اتخاذ أي إجراء مع المخاطر المرتبطة بكل بديل علاجي، مع مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والثقافية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية والقانونية. (Critto & Suter II, 2009, P.30)
- التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات وممارسات الإدارة لمهام تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورصد تلك المخاطر التي يمكن أن تمنع مؤسسات التعليم الجامعي من تحقيق أهداف أعمالها أو الامتثال بالتزاماتها القانونية، وعلى الجامعات اعتماد سياسة عامة لإدارة المخاطر، ووجود الثقافة التنظيمية التي تُعزِّز إدارة المخاطر؛ ونهج استباقي لإدارة المخاطر؛ ووضع استراتيجيات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة بما في ذلك عامة الناس؛ ومراجعة الإدارة العليا المستمرة. (Shanahan & McParlane, 2005, P.224)

- عملية إدارة المخاطر على مستوى الجامعة يتم تطبيقها في إطار استراتيجي عبر الجامعة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على الجامعة، ومحاولة تقبلها وإدارتها على نحو يُسهم في تحقيق رسالة الجامعة ومؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف المؤسسية. (Ariff, et. al, 2014, P.424)

وأتضح مما سبق تعدد مفاهيم الخطر والتي تشير جميعها إلى حالة من عدم الاتزان أو الخلل الذي يؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية، ويلحق الضرر بجميع مكونات المنظومة المؤسسية، وتتطلب مواجهتها وعي القيادة المؤسسية والعاملين بمصادر هذا الخطر وحجم أضراره وتأثيراته وكيفية الحد منها، وأيضاً تعددت مفاهيم وتعريفات إدارة المخاطر التي تشير جميعها إلى أنها عملية مؤسسية منظمة شاملة متسقة تهتم بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُمكنُ المؤسسة الجامعية من إدارتها والاستفادة منها ليس فقط بمنع أثارها السلبية إنما أيضاً باعتبارها بمثابة فرص لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي.

ب- مصطلحات ذات صلة بإدارة المخاطر: ترتبط إدارة المخاطر بمصطلحين أساسيين هما:

1- الكارثة *Disaster*: وهي حدث غير مخطط له عادة ما يتسبب في وقوع إصابات بشرية وإلحاق أضرار جسيمة بالمتلكات، ومن أمثلة الكوارث الحرائق، والفيضانات، والأعاصير، والزلازل، والتفجيرات الإرهابية. (Tammineedi, 2010, P.37)

2- الأزمة *Crisis*: هي موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع في أثاره وعنفته، ومدته الزمنية قصيرة (إبراهيم، 2015، ص125)، كما تعرف بأنها حدث غير متوقع في حياة المؤسسة والتي تمثل تهديداً خطيراً لقيمها ذات الأولوية العالية، وتتطلب استجابة مضغوطة بالوقت، أو أنها موقف يواجهه فرد أو مجموعة أو مؤسسة لا يستطيعون التعامل معه من خلال استخدام الإجراءات الروتينية العادية، وينشأ فيه الضغط عن طريق التغيير المفاجئ، أو أنها نقطة تحول في مسار أي شيء، وهناك ثلاثة شروط تعتبر لوجودة أزمة وهي: التهديد الشديد، والمستويات العالية من عدم اليقين، والحاجة الملحة للعمل، والأزمات التنظيمية هي مظاهر المخاطر غير المتوقعة التي تتطور إلى فترات حاسمة من الصعوبة الحادة التي تهدد قابلية المؤسسة أو وحدات أعمالها أو منتجاتها الرئيسية للحياة، وتعتبر هذه الأزمات ذات احتمالية منخفضة وأحداث عالية التأثير ذات سبب وتأثير معقد وغامض، وتحتاج إلى مهارات اتخاذ قرارات تحليلية نقدية وسريعة؛ لذلك تعد إدارة الأزمات أمراً بالغ الأهمية لجميع المؤسسات، حيث تساعد الإدارة الفعالة للأزمات على ضمان الرفاهية المستمرة للمؤسسة، علاوة على ذلك فإن إدارة الأزمات هي أكثر بكثير من مجرد مسألة بسيطة تتعلق بوضع خطط للطوارئ وتجنب المخاطر. (Supriadi & Pheng, 2018, PP.29-30)

ومن ثم يمكن اعتبار الأزمة أمراً إيجابياً، حيث يمكنها زيادة قدرة المؤسسة على التكيف لتوليد معارف وكفاءات جديدة لتطوير الميزة التنافسية؛ ونتيجة لذلك تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات القادمة، فعلى سبيل المثال أزمة كوفيد-19 أزمة ديناميكية لا تزال نهايتها مجهولة؛ وبالتالي فإنها تتطلب من المؤسسة إجراءات متعددة على مستوى الاستراتيجية (مثل تطوير مهارات وكفاءات جديدة وإعادة التنظيم)، والمستويات التشغيلية (مثل إعادة التنظيم المؤسسي وتقليص التكاليف)، علاوة على ذلك فإنه يتطلب من المؤسسة مستويات عالية من القدرة على التكيف

حيث إنَّ التدابير التي يتم وضعها في اليوم قد لا تعمل في اليوم الآخر، وهناك ثلاث مراحل لإدارة الأزمة هي: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة. (Durst & Henschel, 2022, PP.9-10)

ويتضح مما سبق أن من أهم المصطلحات المرتبطة بالمخاطر وإدارتها هما مصطلحان الكارثة والأزمة واللذان يشيران عادة إلى أحداث مفاجئة غير متوقعة تسبب أضرارًا جسيمة بالمؤسسات والأفراد والمجتمعات؛ ومن ثم تتطلب مواجهتهما إجراءات ليست روتينية عشوائية إنما تحتاج إلى تدابير واستراتيجيات وإجراءات رشيدة قائمة على دراسة هذه الكوارث والأزمات وتحليلها.

### ج- نشأة إدارة المخاطر في الجامعات:

ظهرت إدارة المخاطر مع بداية القرن التاسع عشر حيث ظهرت إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر حيث كان من أهم أنشطتها توفير الأمن للعاملين بالمشروعات وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع، ومنذ ذلك التاريخ اهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر، ومع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في الأيدي العاملة المدربة وارتفاع تكاليف إنشاء المباني وشراء المعدات؛ كل ذلك دفع بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات، كما حدّدت التشريعات التي تحث أصحاب الأعمال على اتباع وسائل الأمن لوقاية الأفراد والممتلكات وتعويض الأفراد عما يحدث لهم من خسائر بسبب العمل. (عبد المنعم، وآخرون، 2008، ص 5)

وفي الفترة بين التسعينيات وأوائل القرن الحادي والعشرين وقعت العديد من الأحداث الكارثية والمروعة التي تسببت في أضرار جسيمة لكثير من المجتمعات والاقتصادات خاصة منذ هجمات 11 سبتمبر عام 2001م في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ونتيجة لذلك وكخطوة وقائية تم العمل على تطوير إدارة المخاطر المؤسسية ونشرت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي "COSO the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission" إطار عمل لإدارة مخاطر المؤسسات "ERM Framework" في عام 2004م، وأصبح إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية هذا هو المعيار الفعلي لإدارة المخاطر المؤسسية وتم قبوله دوليًا وتم اعتماد مفهومه من قِبَل العديد من مؤسسات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة لتطويرها لممارسات إدارة المخاطر، وقدم إطار عمل COSO لإدارة المخاطر المؤسسية التعريف التالي: "إدارة مخاطر المؤسسة هي عملية يتم تنفيذها من قِبَل مجلس إدارة الكيان والإدارة والموظفين الآخرين، ويتم تطبيقها في وضع الاستراتيجية وعبر المؤسسة، وهي مصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيان، وإدارة المخاطر لتكون في نطاق تقبل المخاطر؛ لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان، وتركز إدارة المخاطر المؤسسية على الفئات الأربعة لأهداف الكيان من حيث الاستراتيجية، والعمليات، والتقارير، والامتثال، وهو يتكون من ثمانية مكونات هي البيئة الداخلية، وتحديد الأهداف، وتحديد الحدث، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات، والاتصالات والمراقبة. (Kageyama, 2014, PP.62-63)

وقدمت منظمة الأيزو ISO (المنظمة الدولية للمعايير *the International Organization for Standardization*) عام 2009م معيار إدارة المخاطر 31000 وشمل هذا المعيار العديد من عناصر إدارة المخاطر بما في ذلك تعريف المخاطر، ونطاق إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وعلاقتها بالأهداف الاستراتيجية، وتحديد عملية وخطوات إدارة المخاطر، ومجموعة مبادئ إدارة المخاطر. (Priyarsono, et. al, 2019, P.3)

وعلى أثر إطار العمل الذي قدمته لجنة *COSO* ومنظمة الأيزو لإدارة المخاطر؛ فإنه تم خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرون تحديد إدارة المخاطر المؤسسية على أنها أفضل ممارسة إدارية للمؤسسات من جميع الأنواع بما في ذلك المؤسسات الربحية، والمؤسسات غير الربحية، والجامعات والمؤسسات الحكومية. وبرزت إدارة المخاطر المؤسسية كنموذج جديد لإدارة المخاطر في كافة القطاعات. وأصبح الاهتمام بتطور المفهوم الاستراتيجي لإدارة المخاطر المؤسسية بشكل ملحوظ في السنوات العشرين الماضية. (Lundquist, 2015, P.20)

وتبنت بذلك مؤسسات التعليم الجامعي في مختلف دول العالم إدارة المخاطر واعتبرتها جزءاً أساسياً من خطة إدارة أية كلية أو جامعة، واستخدامها بهدف تحقيق أقصى قيمة مستدامة لأنشطتها؛ فمع إدارة المخاطر المؤسسية، يتعامل الموظفون أو المستشارون بشكل مهجى مع المخاطر المرتبطة بأنشطتهم لتحقيق فوائد مستدامة داخل كل نشاط من جميع الأنشطة المؤسسية، كما أنها تحدد المخاطر وتعالجها بشكل فعال، وتضيف قيمة قصوى للأنشطة التنظيمية التي يقودها الموظفون أو غيرهم من أصحاب المصلحة. وتحدد إدارة المخاطر المؤسسية الإمكانيات والجوانب الإيجابية والسلبية للعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الجامعة، وعندما تستخدم إدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال؛ فهذا يزيد من احتمالية النجاح وتقليل مستوى الفشل؛ وبالتالي التقليل من مشاعر عدم الأمان التي تحدث عادة عندما تفشل الجامعة في تحقيق أهدافها العامة. (Centko, 2017, P.4)

وأتضح مما سبق أن إدارة المخاطر ترجع في نشأتها إلى قطاع الصناعة والأعمال بهدف توفير السلامة والأمان لكلٍ من الأفراد العاملين والكيانات المؤسسية والممتلكات، ثم انتشر تطبيقها في القطاعات المجتمعية المختلفة على أثر معاصرتها للعديد من الأحداث والأزمات التي ألحقت الضرر بها، وكان منها قطاع التعليم الجامعي، بحيث تم تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي من أجل استدامتها ومحاولة الحفاظ على استمرارية أداؤها في ضوء المخاطر المجتمعية المحيطة بها وأيضاً المخاطر التي تفرضها بيئتها الداخلية، وكان إطار العمل لإدارة المخاطر المؤسسية الذي قدمته منظمة الأيزو لعام 2009م، ومنظمة *COCO* لعام 2004م هو العامل الأساسي وراء انتشار إدارة المخاطر والذي طبقته جميع دول العالم لما فيه من ملامح واضحة لإدارة المخاطر على النحو الذي يحقق استمرارية الأعمال المؤسسية.

#### د- أهداف إدارة المخاطر في الجامعات وأهميتها:

أن الغرض الأساسي من إدارة المخاطر المؤسسية في المقام الأول هو تحسين الأداء التنظيمي والرقابة، واكتساب ميزة تنافسية من خلال دمج إدارة المخاطر في استراتيجية المؤسسة الجامعية (Plessis & Linke, 2022, P.115)؛ وبالتالي فإدارة المخاطر تهدف إلى التنبؤ والمواجهة والتحكم في أحداث مفاجئة وسريعة ومتزايدة لوقف تصاعدها والسيطرة عليها والتقليل من أثارها باستخدام الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب المستفادة، مع الاعتماد على التخطيط والمعلومات والبيانات كأساس لاتخاذ القرار السليم، وتوفير الأمن والاستقرار للمجتمع كله (شحاته، وبدير، 2021، ص77)، كما تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد وقياس وتقييم الخطر الذي يهدد المؤسسة حالياً أو مستقبلاً، واتخاذ التدابير اللازمة تجاه هذا الخطر لتفادي أثاره السلبية أو تقليلها للحد المقبول، بالإضافة إلى وضع سياسة مثلى ذات أهداف محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد منها بأقل تكاليف ممكنة في حدود الظروف والإمكانيات المتاحة. (الحاج، 2021، ص24).

أما بالنسبة لأهمية إدارة المخاطر في الجامعات فتتمثل في أنّها:

- تساعد الجامعات في الحفاظ على الميزة التنافسية، والاستجابة بفعالية عند وقوع أي حدث، وتجنب المفاجآت المالية، والإدارة الفعالة للموارد النادرة، وتحديد قابلية تحمل المخاطر ومستوى تحملها، وتحديد فعالية ضوابط إدارة المخاطر الحالية، وزيادة مساءلة الإدارة ووحدة الأعمال وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لمعالجة المخاطر. (Kageyama, 2014, P.63)
- تمدد الجامعات بالحلول الأكثر فاعلية وفقاً لمتطلبات السوق، ويسمح بالاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات في البيئة الخارجية، حيث يتم تحديد أنشطة الجامعات إلى حد كبير من خلال مستوى العرض والطلب على الخدمات التعليمية وتقييمها من حيث معايير الأداء الاقتصادي. (Al Shamsi, 2020, P.729)
- تحقق للجامعات الاستخدام الفعال للموارد، وتعزيز التواصل بين الكليات والأقسام، وتعزيز التحسين المستمر، والتركيز على التدقيق الداخلي، وطمأنة أصحاب المصلحة، والاستيعاب السريع للفرص الجديدة، ودعم التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الأعمال. (Shanahan & McParlane, 2005, P.224)
- تساعد الجامعات على الحفاظ على تنافسيتها، وتعزيز نزاهتها وصورتها العامة، والاستجابة بفعالية للعوامل البيئية المهمة، وتجنب المفاجآت المالية، وإدارة الموارد بفعالية (المالية وغير المالية)، فضلاً عن إدارة أفضل للموارد النادرة، وكفاءة أفضل في استخدام الموارد المحدودة والحفاظ على المزايا التنافسية، وانخفاض الخسائر التشغيلية من خلال منع الخسائر، وخفض النفقات القانونية الناتجة عن دفع الغرامات لعدم الامتثال للقواعد، وتعزيز الاتصالات عبر مستويات العمل المؤسسي، وتحقيق الخطط المؤسسية وزيادة مستوى الشفافية، وتخصيص فعال للموارد المحدودة للجامعة. (Addo, et. al, 2021, PP.150-151)
- تحقق عدة فوائد للجامعة مثل: زيادة احتمالية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ربط تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بالتخطيط الاستراتيجي، وتعظيم ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين القيمة والمركز التنافسي والميزة التنافسية، وتحسين عملية صنع القرار والحوكمة في جميع أنحاء الجامعة من خلال تقليص الفجوات، وتحسين عملية تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها على جميع المستويات المؤسسية، وتحديد مدى تقبلها للمخاطر ومستويات تحمل المخاطر، وتعزيز وتحفيز الابتكار، والسماح باغتنام الفرص الناشئة، والوصول إلى التصنيفات العالمية، وزيادة كفاءة رأس المال. (Lundquist, 2015. PP.42-43)
- 3- تشجع إدارة المخاطر الجامعات على الإدارة الاستباقية، وتمكنها من تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أجزائها، وتحسن عملية تحديد الفرص، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير الدولية، وتحسين التقارير المالية، وتحسين الحوكمة، وتحسين ثقة أصحاب المصلحة، ووضع أساس موثوق لاتخاذ القرار والتخطيط، وتحسين الضوابط، وتخصيص الموارد واستخدامها بشكل فعال لمعالجة

المخاطر، وتحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية، وتعزيز أداء الصحة والسلامة وكذلك حماية البيئة، وتحسين منع الخسائر وإدارة الحوادث، وتقليل الخسائر، وتحسين التعلم التنظيمي، وتحسين المرونة التنظيمية، وتلبية احتياجات مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك-أولئك المسؤولون عن تحقيق الأهداف. (Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee, 2009, PP. iv-v)

ويتضح مما سبق أن إدارة المخاطر تهدف إلى مساعدة الجامعات على إدارة أداؤها المؤسسي بكفاءة وفعالية أثناء مرورها بالعديد من المخاطر والأزمات وتحقيق أهدافها دون تكديدها أي خسائر من خلال تحديد هذه المخاطر وتقييمها ومعرفة درجة خطورتها ووضع الحلول والاستراتيجيات التي تمكن الجامعات من مواجهة هذه المخاطر؛ ولذلك تتعدد فوائد إدارة المخاطر في الجامعات من حيث الإدارة الفعالية لموارد الجامعة المادية والبشرية، واتخاذ القرارات المؤسسية الرشيدة، وتحسين كفاءة الجامعة في أداء مهامها، وتحقيق الوضع التنافسي المأمول، والاستفادة من الفرص التي تفرزها المخاطر، والاهتمام بالتحسين المستمر، وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

#### هـ- مبررات الاهتمام بإدارة المخاطر في الجامعات:

تواجه جميع مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مهامها وأهدافها؛ وبالتالي فهذه التحديات تكاد تكون بالفعل هي الخطر الذي يجب مواجهته؛ وعليه تتمثل مبررات الاهتمام بإدارة المخاطر في الجامعات في:

1- أن من متطلبات تحقيق الجودة في الجامعات الإدارة المؤسسية الفعالة للمخاطر التي تخفف من تأثيرات المخاطر على تحقيق الجودة في الجامعات، وذلك بجانب حتمية المؤسسة وحرآك مواردها البشرية الداخلية (الأعضاء الأكاديميين وغير الأكاديميين)، وتوافرها موادها (تسهيلاتها)، ومواردها المالية، وأيضًا تناغم بيئة العمل في الجامعة من حيث ترابط هيكل الجامعة الداخلي بما يتضمنه من كليات وأقسام ووحدات وأجهزة وأعضاء إداريين وأكاديميين، وتوافر ممارسات الإدارة الديمقراطية. (Jesry, et. al 2022, P.2)

2- أن من الخصائص الرئيسة للجامعة انفتاحها على البيئة الخارجية من حيث ظروف وعلاقات السوق، وقد تكون إحدى هذه الآليات للتعامل مع هذه البيئة الخارجية هي استخدام أساليب إدارة المخاطر، والتي يسمح استخدامها للجامعات بتحسين أنشطتها في بيئة غير مستقرة وموارد محدودة؛ فمن أبرز التغييرات التي أدت إلى زيادة عدم اليقين في البيئة الخارجية هي زيادة المنافسة، وانخفاض التمويل الحكومي للجامعات، ومن ثم دعم الموارد الكافية في الوقت المناسب يحمي الجامعات من العديد من المخاطر؛ الأمر الذي تتطلب من الجامعات الاهتمام بإدارة المخاطر والتنافسية لأهميتهما في مساعدة الجامعات على زيادة كفاءة أنشطتها وتقليل تأثير العوامل السلبية، ومقابلة التوسع والتعقيد في الأنشطة المجتمعية الاقتصادية؛ ولذا فأنشطة الجامعات ترتبط بدرجة أكبر مع المخاطر. (Al Shamsi, 2020, P.724)

3- أن الجامعات تساهم في دعم وتطوير التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لكل الدول في أي مكان، وتعد من أقدم المؤسسات في العالم التي علمها أن تستجيب لمطالب تغيير

وتطوير ظروف مجتمعيها، وأن تقوم بتطوير هيكلها الداخلية لتحقيق رؤياها، وأن تستوعب تلك التحديات الخاصة بزيادة أعداد الطلاب وظهور المنافسين لها، وأن تحقق متطلبات اقتصاد المعرفة العالمي، والمجتمع المتمركزة على التكنولوجيا، وأن تعتمد الاتجاهات الحديثة في التعليم، وأن تقابل زيادة المطالب الخارجية والمحاسبية والشفافية، وكلُّ هذا يعد بمثابة تحديات تواجهها الجامعات التي تُعنى بضرورة إيجاد الطرق التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات وتمكنها من ربط كل من قدراتها المؤسسية بالمطالب البيئية والفرص كمسئولية كبيرة لحكومة وإدارة الجامعة على المستوى المؤسسي، ومدخل الإدارة الاستراتيجية التي منها جزء أساسي فهو إدارة المخاطر هو الذى يساعدها على مواجهة هذه التحديات.(Kahveci & Taskin, 2013, PP.1505-1506)

4- أن الانتشار السريع لفيروسات كورونا الجديدة في الصين وجميع أنحاء العالم منذ عام 2019م كان له تأثير كبير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للصين ولجميع دول العالم باعتبارهما العمود الفقري لأي مجتمع؛ ولهذا اتجهت جامعات العالم والتي منها الجامعات الصينية إلى تطبيق إدارة مخاطر الطوارئ وقدمت مساهمات كبيرة في هذا المجال من حيث: جمع موارد الخريجين، والإنقاذ الطبي وإدارة الطوارئ، وصيانة الصحة العقلية، والتحكم في تنقل الموظفين، والابتكار في نماذج التعليم عبر الانترنت.(Wang, 2020, P.1)

5- أن مجال التعليم الجمعي تكمن المخاطر به في إمكانية الحصول على نتيجة غير مخطط لها بسبب التغيرات في البيئة التعليمية للجامعة تحت تأثير العوامل الخارجية والداخلية، على سبيل المثال بسبب عدم كفاية تمويل الأنشطة التعليمية لن تكون الجامعة قادرة على توفير مستوى الجودة اللازم للتدريب النظري والعملية لخريجها، مما سيقبل بشكل كبير من قدرتهم على التكيف في سوق العمل ويؤدي إلى إضعاف مكانة الجامعة في المجتمع.(Al Shamsi, 2020, P.724)

6- حاجة الجامعات إلى حماية مصالح أصحاب المصلحة وأيضًا حماية سمعة الجامعة في ظل ذلك التعقيد المتزايد في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي مثل زيادة الأنظمة التنظيمية، وزيادة مطالب أصحاب المصلحة، والتدقيق، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية، والدعم المالي المحدود أو المتناقص من قبل الحكومة، والمنافسة خاصة مع القطاع الخاص، والطبيعة المتغيرة لمؤسسات التعليم الجامعي في استخدام نماذج الأعمال لخفض التكاليف مثل إدارة الجودة الشاملة أو آليات ضمان الجودة، ومدى الامتثال للوائح ذات الصلة بشأن إدارة التعليم الجامعي، والسعي لتحسين تصنيف الجامعة وإبرازها؛ وقد أدى ذلك إلى حاجة الجامعات لتقييم نقدي وتنفيذ عدد لا يحصى من أنظمة إدارة المخاطر استجابة لهذه التعقيدات المتغيرة باستمرار. (Addo, et. al, 2021, P.150)

7- أن الجامعات تواجه مخاطر متأصلة في عملياتها والتي لا تواجهها أنواع أخرى من المؤسسات مثل مراقبة جودة التعليم، والبنية التحتية، وجذب والاحتفاظ بالطلاب، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، علاوة على ذلك تنبع المخاطر من عوامل خارجية مثل المنافسة والتدقيق من جانب المنظمين والوكالات الحكومية والتعلم الإلكتروني والعولمة ونقص الأموال اللازمة لمتابعة الأهداف الاستراتيجية والبقاء في المنافسة في بيئة العولمة؛

وبالتالي تحتاج الجامعات إلى تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لإدارة مثل هذه المخاطر.  
(Sityata, et. al, 2021, P.4)

8- أن الجامعات تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة تتكون من المجتمع والاقتصاد والسوق، وتعرض أيضاً لضغوط لتبني الممارسات التجارية الخاصة بالمنافسة الشديدة على أعضاء هيئة التدريس والطلاب والتمويل؛ بالإضافة إلى المطالب المتزايدة بخصوص الكفاءة والمساءلة، وزيادة الرقابة الحكومية والعامة، والتقنيات الجديدة التي تتطلب استثمارات مالية كبيرة، وزيادة نشاط ريادة الأعمال مع شركاء القطاع الخاص، وتوسيع المنافسة في السوق، كما من أهم المخاطر الخاصة بالجامعات الظروف الاقتصادية والتغيير السياسي والاستقرار المالي، وتسجيل الطلاب، وتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية المادية، وجذب الطلاب والاحتفاظ بهم، والامتثال التنظيمي، وبناء سمعة المؤسسة وحمايتها؛ ولذا أصبحت إدارة المخاطر وظيفة مهمة بالنسبة للجامعات.. (Deck, 2015, P.18)

9- أن لوباء COVID-19 تأثير كبير على المجتمع العالمي والاقتصاد العالمي؛ فلقد غير هذا الوباء بشكل جذري الاقتصاد الدولي وجميع الأنشطة البشرية، وكان من الضروري البحث عن سبل لضمان استمرارية هذه الأنشطة البشرية وعملياتها أثناء الوباء؛ ولذا أعدت المنظمات الدولية وحكومات الدول والحكومات المحلية منذ تفشي وباء كوفيد-19 العديد من الوثائق الرسمية التي تصف خصوصية المرض، وعملت على إدخال تدابير للحماية من انتقال الفيروس، وتقديم إرشادات وتوصيات لأنشطة إدارة المخاطر في مكان العمل، والتي كان منها الجامعات. (Kosieradzka, et. al, 2022, P.1)

واتضح من ذلك تعدد أسباب ومبررات الاهتمام بإدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي والتي تتمثل في مواجهة هذه المؤسسات العديد من التحديات الداخلية والخارجية والتي أفرزتها التغييرات المجتمعية على مستوى العالم؛ فمن التحديات الخارجية ظهور فيروس كوفيد-19، وزيادة مطالب المساءلة من قِبَل المقيمين الخارجيين، والعولمة، وزيادة حدة المنافسة مع جامعات القطاع الخاص، وضرورة الوفاء بمتطلبات المجتمع القائمة على المعرفة، ومن التحديات الداخلية نجاحها في تحقيق أهدافها، وتطبيق الاستراتيجية المؤسسية، وجذب الطلاب، وتنفيذ عملياتها المؤسسية، وتوفير مواردها المالية خاصة في ظل تقليص التمويل الحكومي.

#### و- فلسفة عمل إدارة المخاطر في الجامعات ومبادئها:

تنطلق إدارة المخاطر في فلسفة عملها من أن جميع المؤسسات لديها أهداف صريحة أو ضمنية، وتدعم إدارة المخاطر بنشاط تحقيق تلك الأهداف، حيث إنها ليست عملية لتجنب المخاطر فقط، بل عند استخدامها بشكل جيد يمكن أن تسمح بنشاط للمؤسسة بالاضطلاع بأنشطة ذات مستوى أعلى من المخاطر (وبالتالي يمكن أن تقدم فائدة أكبر)؛ لأن المخاطر قد تم تحديدها وفهمها وهي تتم إدارتها بشكل جيد؛ وبالتالي تكون المخاطر المتبقية أقل؛ فإدارة المخاطر ليست سلبية (تضمن أن الأشياء السيئة أقل احتمالية للحدوث) ولكنها إيجابية أيضاً مما يزيد من احتمالية حدوث الأشياء الجيدة. (Shanahan & McParlane, 2005, PP.224-225)

كما تقوم إدارة المخاطر في فلسفة عملها على أن المخاطر تنشأ من غير المتوقع ومن التباين مقابل التوقعات، حيث إن السؤال الرئيس الذي يطرح نفسه يدور حول المدى الذي يمكن فيه التنبؤ بما هو غير متوقع؛ وبالتالي فالدراسة المتأنية للمخاطر المحتملة هي جزء أساسي من العملية الإدارية

للجامعة، ويجب أن يشمل ذلك تحديد المخاطر المحتملة بالإضافة إلى مراقبتها لقياس أي تباين مقابل الأهداف بمرور الوقت، وقد يُنظر إلى هذه النتائج على أنها إيجابية أو سلبية ويمكن أن تؤدي إلى فرص أو قيود تؤثر على النتائج الموضوعية، على سبيل المثال يمكن أن يوفر التدفق غير المتوقع للطلاب الدوليين فرصًا في الدخل والعلامة التجارية وأعداد أكبر من الطلاب أو الطلاب السلبيين غير الراضين، ويكمن التحدي المتمثل في المخاطر في إدراكها والتواصل معها وإدارتها. (Page-Tickell & Sloan, 2022, P.111)

وبذلك تستند إدارة المخاطر الفعالة في فلسفة عملها على عدة مبادئ أساسية هي: (ISO, 2018, (Clyde-Smith, 2014, P.328).PP.3-4)

- 1- التكامُل: حيث تعد الإدارة المتكاملة للمخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية للجامعة.
- 2- التنظيم والشمول: حيث يساهم المدخل المنظم والشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
- 3- مراعاة إدارة المخاطر السياق الخارجي والداخلي للجامعة المتصل بأهدافها: حيث يمكن أن تظهر المخاطر الديناميكية أو تتغير أو تختفي مع تغير السياق الخارجي والداخلي للجامعة، وتتوقع إدارة المخاطر وتكتشف وتستجيب لتلك التغييرات والأحداث بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.
- 4- إتاحة المشاركة المناسبة وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة: بحيث يكون هناك اهتمام من الجامعة بمعارفهم وآرائهم وتصوراتهم، ويؤدي هذا إلى تحسين الوعي وإدارة المخاطر المستنيرة.
- 5- استناد إدارة المخاطر في عملها إلى المعلومات التاريخية والحالية: وكذلك على التوقعات المستقبلية لإدارة المخاطر بشكل سليم.
- 4- الأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والثقافية: حيث يؤثر السلوك البشري والثقافة بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى ومرحلة من مراحل إدارتها بالجامعة.
- 5- الاهتمام بالتحسين المستمر: حيث يتم تحسين إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة، والدعم الواضح من الإدارة العليا للجامعة لإدارة المخاطر المؤسسية.
- 6- التوافق مع الأهداف الاستراتيجية: بحيث يتم دمج إدارة مخاطر الجامعة في عملية التخطيط الاستراتيجي لها لضمان ملاءمتها والتشغيل المفيد.
- 7- التمكين: بمعنى تمكين جميع العاملين بالجامعة من المشاركة الكاملة في إدارة المخاطر.
- 8- التطور: بمعنى تفهم أن إدارة المخاطر المؤسسية على أنها عملية مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة.

## 9- الثقافة: بمعنى إضفاء الطابع المؤسسي على عملية تقييم المخاطر والمشاركة والملكية عبر الجامعة بأكملها.

واتضح مما سبق أن إدارة المخاطر تقوم في فلسفة عملها على قيام الجامعة بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية وتوقعها للمخاطر المؤسسية والمجتمعية المحيطة بها، ودراسة إمكانية الاستفادة منها؛ فبقدر ما تحمل هذه المخاطر من جوانب تأثير سلبية، فهي أيضاً لها جوانب إيجابية متمثلة في الفرص التي تقوم الجامعة باستغلالها لتطوير أوضاعها وتحسين أداؤها، معتمدة في ذلك على اتباع مبادئ إدارة المخاطر من حيث التكاملية والشمولية والتنظيم والمشاركة لجميع العاملين في إدارة المخاطر، والأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية، والاهتمام بالتحسين المستمر، واستخدام نظم المعلومات في إدارة المخاطر.

### ي- أنواع إدارة المخاطر في الجامعات:

تتعدد تصنيفات المخاطر التي تواجه الجامعات؛ فهناك من يقسم أنواع المخاطر التي تواجه الجامعات في كل جانب من جوانب منظومتها إلى: المخاطر الأكاديمية من حيث (مخاطر البحث العلمي، ومخاطر التدريس، ومخاطر الجودة)، ومخاطر أعضاء هيئة التدريس من حيث (الترقية الخاطئة إلى المنصب، والقرارات الخاطئة بشأن عدم التعيين، ومعدل دوران أعضاء هيئة التدريس)، والمخاطر الأخلاقية، والمخاطر السياسية، ومخاطر الإدارة، ومخاطر القيادة، والمخاطر المتعلقة بالطلاب من حيث (انخفاض نسب الالتحاق، والضغط على الدرجات العليا، والامتحانات الأسهل)، والمخاطر المؤسسية من حيث (المخاطر المالية، والأموال غير الكافية للبحث والتدريس والصيانة والتطوير - والإفلاس)، ومخاطر الموارد غير المالية من حيث عدم كافية (الفصول الدراسية، والمختبرات، والمعدات، والمعلومات والمعرفة)، ومخاطر التسويق، ومخاطر المنافسة، ومخاطر العنف، ومخاطر الأمن، ومخاطر سوء توظيف الطلاب، والمخاطر القانونية، ومخاطر تدهور السمعة. (Raanan, 2009, PP.43-44)

وهناك من يقسم المخاطر المؤسسية التي تواجه الجامعات إلى المخاطر الإدارية التي تنطوي على قضايا مثل (الافتقار إلى التخطيط، ونقص الخبرة الإدارية والتدريب، وقنوات الاتصال المعيبة، والقضايا التنظيمية، ونقص السلطة، وصعوبات التحكم)، والمخاطر المالية من حيث (مشكلات التدفق النقدي، وقضايا رأس المال، والميزانية، والعائد على الاستثمار)، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر التعاقدية والقانونية مثل تغيير المتطلبات التي يحررها السوق واللجنة الحكومية، والمخاطر المؤسسية الأخرى المرتبطة بطبيعة ومستوى الموظفين العاملين، من حيث (تأخر التوظيف، ومشاكل الخبرة والتدريب، والقضايا الأخلاقية والمعنوية، وتعارض الموظفين، وقضايا الإنتاجية وتأثيرها على أداء الجامعة). بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالموارد المؤسسية من حيث (عدم توفر أو تأخر تسليم المعدات والإمدادات، والأدوات غير الكافية، وعدم كفاية المرافق، وعدم توفر أجهزة الكمبيوتر، وأوقات الاستجابة البطيئة، وإحباط جهود الدعم الأكاديمي). (Magumbo, et. al, 2019, P.14253)

وهناك من يصنفها إلى المخاطر القانونية من حيث (الامتثال للقوانين الوطنية اللازمة، وعدم الامتثال لقوانين معينة)، والمخاطر الصحية من حيث (تفشي الأمراض غير الوبائية أو الوبائية مثل COVID-19)، والمخاطر المالية مثل (اختلاس الأموال)، ومخاطر السمعة من حيث (مظاهرات الطلاب/ الموظفين أو الاضطرابات، وانهيار المباني والهياكل، واختراق الموقع الإلكتروني)، ومخاطر

التوثيق من حيث (إخراج التقارير أو المنشورات المسروقة من قبل الموظفين، وإدارة برامج دراسية غير معتمدة، ومؤهلات الموظفين المشكوك فيها). (Addo, et. al, 2021, P.150)

وبالرغم من تعدد تصنيفات المخاطر في الجامعات لكن التصنيف الأكثر انتشارًا في مجال إدارة المخاطر في الأوساط الأكاديمية هو ذلك التصنيف الذي تنقسم فيه المخاطر إلى خمس فئات هي: المخاطر الاستراتيجية، والمخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر الامتثال، ومخاطر السمعة، ويجب الأخذ في الاعتبار أن جميع فئات المخاطر مرتبطة ببعضها البعض ولها تأثير على بعضها البعض، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي: (Clyde-Smith, 2014, P.328). (Centko, 2017, PP.11-15) (Tom, et.al, 2014, PP.342-343).

1- إدارة المخاطر الاستراتيجية **Strategic Risk Management**: وتعرف بأنها عملية إدارة تلك المخاطر التي تؤثر على قدرة الجامعة على تحقيق غاياتها وأهدافها، وأطرافها الرئيسية بما تتضمنه من بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (تنمية الاقتصاد المحلي، ومجالات التصنيع، والتحديث، والتأقلم)، والسمعة الوطنية (ضمان جودة التعليم الجامعي)، والسمعة الدولية (أوجه التعاون الدولي مع الجامعات العالمية)، وأيضًا إدارة المخاطر المتعلقة بمدى توافق الأهداف المؤسسية مع الجامعة ودعمها لأداء رؤيتها ورسالتها، كما أن المخاطر الاستراتيجية هي التي تعطي وتشجع على نظرة أكثر شمولية من خلال مراجعة عوامل الخطر عبر الجامعة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، وباستخدام استراتيجية تقييم المخاطر هذه يمكن للقيادة التركيز على مخاطر محددة التي تعوق نجاح الجامعة في مهمتها، ويتم استخدام تقييمات المخاطر هذه مع عملية مستمرة من خلال مجالس إدارة على أعلى مستوى، ومن أمثلة هذه المخاطر الاستراتيجية التي يتم إدارتها سوء التخطيط الاستراتيجي الذي له نتائج سلبية متمثلة في انخفاض التحاق الطلاب، والتنبؤ غير الدقيق بتسجيل الطلاب، وإغلاق البرامج، وتسريح أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وانخفاض مستوى جودة الخدمات للطلاب، وإلغاء تحسينات رأس المال البشري.

2- إدارة المخاطر التشغيلية **Operational Risk Management**: وتتعلق المخاطر التشغيلية بالعمليات التي تعمل على تفعيل أهداف الجامعة، وتركز على عملية الإدارة المستمرة بالجامعة وبشكل يومي، وفي هذا المستوى يُنصَبُ التركيز على الجامعة التي تديرها مجموعة القادة الأقرب إلى التحديات؛ فرؤساء الأقسام والعمداء هم الأفضل لتحديد المخاطر وتطوير طرق التخفيف منها، ومن أمثلة المخاطر التشغيلية الأخرى في الدعم المالي الحكومي، حيث يتم دعم تمويل الطلاب بشكل كبير من خلال اعتمادات الدولة على أساس بيانات التسجيل ومعدلات نجاح الطلاب؛ ويؤثر بالتالي انخفاض المخصصات بشكل كبير على التشغيل، وعلى قدرة الجامعة على السعي المستمر نحو تحسين الكفاءة والإنتاجية للخدمات الطلابية، والعمليات المؤسسية، كما تشمل المخاطر التشغيلية على القضايا ذات الصلة بالموارد البشرية (نوعية العاملين بالجهاز الإداري، ومستوى تدريب أعضاء هيئة التدريس)، وإتاحة البحث والتطوير الإبداع، والبنية التحتية، ومعدل التسرب من الدراسة، ومعدلات المواليد.

3- إدارة المخاطر المالية **Financial Risk Management**: وهي إدارة المخاطر المتعلقة بالأصول المؤسسية، وكيفية حماية أصول الجامعات، وتحسين جودة إعداد التقارير المالية؛ فالمؤسسات تحاول باستمرار التخفيف من السلبية المالية من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، من حيث على سبيل المثال الشراكة مع مجموعة متنوعة من المستثمرين لبناء

مساكن طلابية جديدة، والسماح للطلاب بتأجير الوحدات المؤسسية، كما تشمل المخاطر المالية على تقييم لدخل وإنفاق مؤسسات التعليم الجامعي وكيفية إدارتهما.

4- إدارة المخاطر القانونية/مخاطر الامتثال *compliance risk management*: وهي إدارة المخاطر المتعلقة بالقوانين واللوائح التي تحكم الأعمال والعمليات، حيث تتطلب مخاطر الامتثال من الجامعة الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها؛ فالهدف الشامل لإدارة مخاطر الامتثال المساعدة في ضمان أن وظائف الجامعة تقع ضمن الإجراءات والضوابط المطلوبة، ووجود ضمانات مناسبة لعملاء أو الكيانات الأخرى ذات الصلة؛ فالجامعة تحتاج إلى الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير جنبًا إلى جنب مع سياساتها وإجراءاتها ورموزها، وأخلاقيها، وعندما تكون الجامعات غير ممثلة فإنها غالبًا ما تصبح عرضة للغرامات القانونية، والأضرار أو مواجهة العملاء غير الراضين أو الفرص الضائعة أو السمعة المشوهة؛ وبالتالي تعمل إدارة مخاطر الامتثال على إنشاء أنظمة تضمن وجود إرشادات محددة واتباعها، فعندما يكون هناك شيء لا تمتثل يتم تقييمه والإبلاغ عنه حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك من خلال الاستعانة بمراجعين داخليين وخارجيين لإجراء عمليات التدقيق الفعالة لتحديد مدى عدم الامتثال واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة مثل تدريب الموظفين وتنفيذ الممارسات المختلفة وتطبيق سياسات وإجراءات إعادة العمل، وكل هذا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل الخسارة.

5- إدارة مخاطر السمعة *Reputational Risk Management*: تتعلق مخاطر السمعة بالصورة العامة للجامعة، حيث يمكن أن تدمر السمعة المؤسسية بين عشية وضحاها بسبب سوء الإدارة، ويكمن التحدي في إدارة مخاطر السمعة في أن مثل هذا الضرر بالسمعة يمكن أن يأتي من أي اتجاه، فقد تنجم السمعة المنخفضة عن أية مخاطر تتعرض لها الجامعة، ومواجهة هذا الضرر مرتبط بشكل مباشر بالطريقة التي وقع بها الحدث، بالإضافة إلى قدرة الجامعة على التفاعل والتعامل مع الحدث؛ وبالتالي فمفتاح التعامل مع مخاطر السمعة هو الإدارة السليمة للمخاطر، إلى جانب التفاعل المباشر مع المشكلات التي تواجهها الجامعة، حيث من الصعب التعافي من فشل السمعة؛ ومن ثم فأساس إدارة مخاطر السمعة اليقظة الثقافية لحماية سمعة الجامعة؛ فليس هناك حل تأمين يمكن تخيله اقتصاديًا لمخاطر العلامة التجارية والصورة التي كانت موجودة عليها الجامعة، كما تتحدد مخاطر السمعة في ظهور آثار للمخاطر السابق الإشارة إليها على الجامعة، وعدم قدرة الجامعة على إدارة كل المخاطر بفعالية.

واتضح مما سبق تعدد أنواع المخاطر التي تواجهها الجامعات؛ فهناك العديد من التصنيفات لها من حيث المخاطر الأكاديمية، ومخاطر الطلاب، ومخاطر أعضاء هيئة التدريس، والمخاطر السياسية، والمخاطر المالية، والمخاطر الإدارية، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة المؤسسية، والتي جمعها مترابطة ببعضها البعض في التأثير على الأداء المؤسسي للجامعة، ومن ثم يستلزم الأمر إدارة كل هذه المخاطر باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر والأزمات واتباع خطوات محددة.

## ل- خطوات إدارة المخاطر في الجامعات وعوامل نجاح تطبيقها:

تتمثل خطوات إدارة المخاطر في الجامعات في: (Wu & Olson, 2015, P. 7)، (ISO, 2018, PP.9-14)، (Moeller, 2011, PP.25-26)، (Tsvetkov, 2020, (Addo, et. al, 2021, PP.151-152)، (P.49)

1- **التواصل والاستشارة:** وفي هذه الخطوة يتم الاتصال والتشاور بغرض مساعدة أصحاب المصلحة المعنيين في فهم المخاطر، والأساس الذي يتم على أساسه اتخاذ القرارات والأسباب التي تدعو إلى اتخاذ إجراءات معينة، ويسعى الاتصال إلى تعزيز الوعي بالمخاطر وفهمها، في حين تتضمن الاستشارات الحصول على التغذية الراجعة والمعلومات لدعم اتخاذ القرار، ويجب أن يتم الاتصال والتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين المناسبين داخل وعبر جميع خطوات عملية إدارة المخاطر، وتهدف الاتصالات والاستشارات إلى الجمع بين مجالات الخبرة المختلفة في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر، وضمان مراعاة وجهات النظر المختلفة بشكل مناسب عند تحديد معايير المخاطر وعند تقييم المخاطر، وتوفير معلومات كافية لتسهيل مراقبة المخاطر واتخاذ القرار، وبناء شعور بالشمولية والملكية بين المتضررين من المخاطر.

2- **تحديد النطاق والسياق والمعايير:** وفي هذه الخطوة يتم تحديد كل من نطاق وسياق ومعايير إدارة المخاطر في الجامعات، حيث يتمثل في كلٍ منهم الآتي:

- **النطاق:** أي تحديد نطاق العمليات المؤسسية التي يتم بها إدارة المخاطر، حيث إنّ على الجامعة تحديد نطاق أنشطة إدارة المخاطر الخاصة بها؛ نظراً لأنه يمكن تطبيق عملية إدارة المخاطر على مستويات مختلفة (على سبيل المثال المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي أو البرامجي أو مشروع ما أو أنشطة أخرى)؛ فمن المهم أن تكون الأهداف ذات الصلة التي يجب مراعاتها ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية واضحة، كما يراعى عند التخطيط لإدارة المخاطر الاعتبارات التالية: الأهداف والقرارات التي يجب اتخاذها، والنتائج المتوقعة من الخطوات التي يتم اتخاذها في العملية، والوقت والمكان والاستثناءات المحددة، وأدوات وتقنيات مناسبة لتقييم المخاطر، والموارد المطلوبة والمسؤوليات والسجلات ليتم حفظها، والعلاقات مع المشروعات والعمليات والأنشطة الأخرى.

- **السياق الخارجي والداخلي:** ويعني البيئة التي تسعى الجامعة من خلالها إلى تحديد أهدافها وتحقيقها، ويتم إنشاء سياق عملية إدارة المخاطر من فهم البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها الجامعة.

- **المعايير:** حيث إنّ على الجامعة تحديد مقدار ونوع المخاطر التي قد تتعرض لها أو لا تتعرض لها، وأن تحدد معايير لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات صنع القرار، وتحديد مدى مواءمة معايير المخاطر مع إطار إدارة المخاطر وتخصيصها للغرض المحدد ونطاق النشاط قيد الدراسة، ويجب أن تعكس معايير المخاطر قيم الجامعة وأهدافها ومواردها، وأن تكون متسقة مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر، ويتم تحديد

المعايير مع الأخذ في الاعتبار التزامات الجامعة وآراء أصحاب المصلحة، على أن يتم وضع معايير المخاطر في بداية عملية تقييم المخاطر؛ فهي ديناميكية ويجب مراجعتها وتعديلها باستمرار إذا لزم الأمر.

3- تقييم المخاطر: وفي هذه الخطوة يتم تحديد المخاطر وتحليلها، ويُجرى تقييم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء أصحاب المصلحة، ويجب أن تستخدم أفضل المعلومات المتاحة مع استكمالها بمزيد من الاستفسار حسب الضرورة؛ فالغرض من تحديد المخاطر هو التعرف على ووصف المخاطر التي قد تساعد أو تمنع الجامعة من تحقيق أهدافها، وتعتبر المعلومات المناسبة والحديثة مهمة في تحديد المخاطر، ويمكن للجامعة استخدام مجموعة من التقنيات لتحديد أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على واحد أو أكثر من الأهداف، والغرض من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة المخاطر وخصائصها، ومستوى المخاطر، ويجب أن يكون هناك تحليل مستمر لهذه المخاطر المحتملة المختلفة التي قد تواجه الجامعة، ويتضمن تحليل المخاطر دراسة تفصيلية لأوجه عدم اليقين ومصادر المخاطر والعواقب والاحتمالية والأحداث والسيناريوهات والضوابط وفعاليتها، ويمكن أن يكون للحدث أسباب ونتائج متعددة ويمكن أن يؤثر على أهداف متعددة، كما يمكن إجراء تحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفاصيل والتعقيد اعتماداً على الغرض من التحليل، وإتاحة ومصداقية المعلومات والموارد المتاحة وتقنيات التحليل الكمية والنوعية أو مزيج منهما على حسب الظروف والاستخدام المقصود، والغرض من تقييم المخاطر هو دعم القرارات، ويتضمن تقييم المخاطر مقارنة نتائج تحليل المخاطر بمعايير المخاطر المحددة لتحديد المكان الذي يتطلب إجراءً إضافياً، ويمكن أن يؤدي هذا إلى اتخاذ قرار بعدم القيام بأي شيء آخر، أو النظر في خيارات علاج المخاطر، أو إجراء مزيد من التحليل لفهم المخاطر بشكل أفضل، أو الحفاظ على الضوابط الحالية، أو إعادة النظر في الأهداف، ويجب أن تأخذ القرارات في الاعتبار السياق الأوسع والعواقب الفعلية والمتصورة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين.

ومن أساليب وتقنيات تحديد المخاطر العصف الذهني، وقوائم جرد الأحداث وبيانات أحداث الخسارة، والتقييم الذاتي، وورش العمل، وتحليل SWOT، واستبانات المخاطر واستطلاعات المخاطر، وتحليل السيناريو، ومقابلات الموظفين ذات الصلة، وقوائم المراجعة ومراجعات الأقران، ومخططات السبب والنتيجة، وتحليل الافتراضات ومخططات التأثير، وتقنية دلفي، وتحليل شجرة القرار، وتحليل السبب الجذري، وتحليل قائمة التحقق، وتحليل الافتراضات.

4- معالجة المخاطر: وفي هذه الخطوة يتم تحديد وتنفيذ خيارات معالجة المخاطر، وتحديد استراتيجيات التخفيف في حالة وقوع المخاطر، وهذه الخطوة هي عملية تكرارية من: صياغة واختيار خيارات علاج المخاطر، وتخطيط وتنفيذ علاج المخاطر، وتقييم فعالية هذا العلاج، وتقدير ما إذا كانت المخاطر المتبقية مقبولة، وتناول المزيد من العلاج إذا لم يكن مقبولاً؛ فالنسبة لاختيار خيارات معالجة المخاطر فهذا يتضمن اختيار أنسب خيار (خيارات) معالجة المخاطر وموازنة الفوائد المحتملة المستمدة من تحقيق الأهداف مقابل التكاليف أو الجهد أو عيوب التنفيذ، وخيارات معالجة المخاطر ليست

بالضرورة حصرية أو مناسبة في جميع الظروف؛ فقد تتضمن خيارات معالجة المخاطر واحداً أو أكثر من: تجنب المخاطر من خلال اتخاذ قرار بعدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى ظهور المخاطر، والمخاطرة أو زيادتها من أجل اغتنام الفرصة، أو إزالة مصدر الخطر، وتغيير الاحتمالية، وتغيير العواقب، وتقاسم المخاطر مع أطراف أخرى، والاحتفاظ بالمخاطر بقرار مستنير، وبالنسبة لإعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر؛ فالغرض من خطط معالجة المخاطر هو تحديد كيفية تنفيذ خيارات العلاج المختارة، ويجب أن تحدد خطة العلاج بوضوح الترتيب الذي ينبغي تنفيذ علاج المخاطر به، ويجب دمج خطط العلاج في خطط الإدارة والعمليات المؤسسية بالتشاور مع أصحاب المصلحة المناسبين، ويجب أن تتضمن المعلومات الواردة في خطة العلاج: الأساس المنطقي لاختيار خيارات العلاج، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي يتم اكتسابها، والمسؤولين والمحاسبين عن اعتماد وتنفيذ الخطة، والإجراءات المقترحة، والموارد المطلوبة، ومقاييس الأداء، والقيود، والتقارير المطلوبة، وتوقع اتخاذ الإجراءات وإنجازها.

5- **المراقبة والمراجعة:** وتهدف هذه الخطوة إلى ضمان وتحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها ونتائجها، ويجب أن تكون المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية لعملية إدارة المخاطر ونتائجها جزءاً مخططاً من عملية إدارة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات بوضوح، ويجب أن يتم الرصد والمراجعة في جميع مراحل العملية، وتشمل المراقبة والمراجعة تخطيط المعلومات وجمعها وتحليلها وتسجيل النتائج وتقديم التغذية الراجعة، ويجب دمج نتائج المراقبة والمراجعة مع إدارة الأداء والقياس وأنشطة التقرير، ويجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة؛ حيث يهدف التسجيل وإعداد التقارير إلى: توصيل أنشطة ونتائج إدارة المخاطر عبر المؤسسة، وتقديم معلومات لاتخاذ القرار، وتحسين أنشطة إدارة المخاطر، وتحقيق التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك أولئك الذين يتحملون المسؤولية والمسئولة عن أنشطة إدارة المخاطر.

#### أما بالنسبة لعوامل نجاح إدارة المخاطر في الجامعات فتتمثل في:

- جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية: حيث إنَّ من الأهمية بمكان لإدارة المخاطر المؤسسية الناجحة أن يظهر مجلس الإدارة والإدارة العليا القيادة من خلال إجراءاتهم، ويجب استثمار الاثنين معاً في هذه العملية، مع قيام الإدارة العليا بتحديد وتقييم المخاطر ووضع الخطط لإدارة المخاطر، ومراقبة مجلس الإدارة التقدم المحرز في أكثر المخاطر الحرجة للمهمة التي حددها كبار القادة، وعدم إهمال التحديثات المنتظمة للتقدم المحرز في مجتمع الجامعة وأصحاب المصلحة.
- تنفيذ جهود مستدامة لإدارة المخاطر المؤسسية من قبل الإدارة العليا: حيث يجب أن تكون قيادة عملية إدارة المخاطر المؤسسية واضحة وحقيقية لضمان نجاحها، وتشير القيادة المؤسسية في البداية بوضوح إلى أن الجامعة ملتزمة بإدارة المخاطر المؤسسية، بعد ذلك يمكن أن تكون القيادة مستمرة. (The Association of Governing Boards of Universities and Colleges and United Educators, 2014, PP.3-4)

- تشكيل لجنة فرعية تابعة لوحدة الجودة تحت مُسَمَّى لجنة المخاطر الأكاديمية والامتثال لإدارة تشغيل وتنفيذ السياسة، ويجب أن تقوم لجنة المخاطر والامتثال الأكاديمية بمراقبة المخاطر التي تظهر بموجب هذه السياسة والإبلاغ عنها، وتقوم هذه اللجنة بالنظر في الحوادث وتصنيفها وفقاً لهذه السياسة، وإحالة الأحداث إلى الجهات المختصة داخل الجامعة لاتخاذ الإجراءات التي تراها اللجنة مناسبة، ورصد الحوادث والإبلاغ عنها، على أن تجتمع اللجنة مرة واحدة على الأقل كل فصل دراسي، ولكن قد يُطلب منها الاجتماع في كثير من الأحيان للتعامل مع البنود المحددة التي تحال إليها من وقت لآخر، كما على لجنة المخاطر والامتثال الأكاديمية تقديم تقرير سنوياً إلى لجنة الجودة الأكاديمية والمجلس الأكاديمي عن أنشطة اللجنة خلال العام الماضي في شكل موجز، وأن تقدم الكليات تقريراً سنوياً عن امتثالهم لسياسة المخاطر الأكاديمية. (McDonald, et. al, 2020, PP.1327-1328)
- اهتمام الجامعات بإنشاء سجلات لسياسات إدارة المخاطر بها، ودمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإتاحة الموارد البشرية الكافية للتنفيذ الفعال، ويضمن ذلك توافق رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية لتحقيق الأهداف العامة التي تم وضعها لتحقيقها، علاوة على ذلك يجب استخدام استراتيجيات الاتصال الفعالة من قِبَل قادة الجامعة لضمان إبلاغ سياسة المخاطر بشكل جيد لجميع أصحاب المصلحة. (Addo, et. al, 2021, P.158)
- دمج إدارة المخاطر وتكاملها في الجامعة: على أن تتم إدارة المخاطر في كل جزء من هيكل الجامعة، ويتحمل كل فرد في الجامعة مسئولية إدارة المخاطر، وأن ترشد الحوكمة المؤسسية مسار عمل الجامعة وعلاقاتها الخارجية والداخلية والقواعد والعمليات والممارسات اللازمة لتحقيق غرضها، وتقوم الهيكل الإدارية بترجمة اتجاه الحوكمة إلى استراتيجية وأهداف مرتبطة بها مطلوبة لتحقيق المستويات المرغوبة من الأداء المستدام والجدوى على المدى الطويل؛ فتحدد أدوار المساءلة والرقابة في إدارة المخاطر داخل الجامعة يعد جزءاً لا يتجزأ من حوكمته، كما يعد دمج إدارة المخاطر في الجامعة عملية ديناميكية ومتكررة. (ISO, 2018, P.5)
- إعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر: حيث تعد الخطة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لبناء وصيانة نظام إدارة مخاطر فعال، ويجب أن تكون الخطة شاملة: لتحديد الأولويات الرئيسية لإطار زمني محدد، وأهداف مشاريع إدارة المخاطر، والأطراف المسؤولة، والبرنامج الزمني، والاستجابة للاحتياجات والمتطلبات المتغيرة باستمرار للمجتمع الجامعي.
- إنشاء بنية فعالة لإدارة المخاطر: حيث يتم عادةً تقسيم الجامعات وفقاً للخطوط التشغيلية: الإدارة، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي الدعم، والمديرين، ويجب دمج إدارة المخاطر في وظائف كل فرد في الحرم الجامعي، وتطوير وتنفيذ خطة إدارة المخاطر بمشاركة الجميع، وتحديد قائد الخطة وأنشطتها، وتقديم الدعم للإدارات من خلال

المساعدة الفنية والتدريب والموارد الأخرى، ومراقبة فعالية الأنظمة الحالية وتسهيل التغييرات.

- تقييم المخاطر: حيث تحتاج الجامعات إلى إجراء تقييمات مستمرة لأنظمة التحكم والمخاطر واستخدام عمليات التدقيق لتقييم فعالية الضوابط الحالية، ويجب على مديري المخاطر تقييم المخاطر على نطاق واسع، وتحديد الأسباب الجذرية للمخاطر الحالية، وربط هذه الأسباب بالضوابط الحالية، ومساءلة الإدارات والموظفين عن التنفيذ الفعال للضوابط: فبمجرد تحديد المخاطر على الجامعة اتخاذ الإجراء المناسب. (Bubka & Smith, 2015, PP.10-11)

- نشر الثقافة الواعية بالمخاطر والرغبة بالمشاركة في إدارة المخاطر، وتنظيم وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الالتزام بمبادئ إدارة المخاطر، وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعات مشتركة من القواعد أو المعتقدات شكلتها قيادة الجامعة، وغالبًا ما يتم التعبير عنها على أنها قيم مشتركة أو ثقافية أو المبادئ التوجيهية، ويتم تعزيزها من خلال الأنظمة والإجراءات في جميع أنحاء الجامعة. (Kenwood, 2016, PP.23-24)

- الاهتمام بوضع استراتيجية إدارية لمواجهة المخاطر المحتملة على المؤسسة لمواجهة تلك المخاطر قبل حدوثها للتخفيف من حدتها وأثرها السلبي على أعمال المؤسسة.

- قيام إدارة المؤسسة الجامعية بكشف المخاطر التي تواجهها وعدم انتظارها وحدوثها.

- الاستعانة بذوي الخبرات وتعيينهم كمستشارين في إدارة المخاطر للاستفادة من خبراتهم السابقة في إدارة المخاطر. (الخياط، 2019، ص350)

واتضح من ذلك أن أهم خطوات إدارة المخاطر تتمثل في تنظيم الجامعة حلقات المناقشة والحوار من أجل تحليل بيئة العمل الجامعي، ثم تحديد نطاق الأعمال الجامعية والسياقات الداخلية والخارجية لبيئة الجامعة، ومعايير تنفيذ ونجاح نظام إدارة المخاطر بها، ويلى هذه الخطوة تقييم وتحليل وتحديد المخاطر التي تواجه الجامعة لتحديد نوعيتها ودرجة خطورتها وأثارها، ثم تتم خطوة معالجة هذه المخاطر بوضع لها الخيارات العلاجية المتعددة واستراتيجيات تخفيف جدّة نتائجها على الجامعة، ثم تأتي خطوة الرقابة المؤسسية لنتائج هذه الاستراتيجيات وكتابة التقارير، والعمل على استدامة نظام إدارة المخاطر بالجامعة، ويساعد على هذا التطبيق الفعال لخطوات إدارة المخاطر توفير مجموعة من العوامل من حيث جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية، ودعم الإدارة العليا بالجامعة لها، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية، وإنشاء بنية فعالة لإدارة المخاطر، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر، وبناء نظم المعلومات الفعالة، وتشكيل فرق العمل، والتطوير المستمر لمنظومة إدارة المخاطر بالجامعات.

#### ع- العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الجامعات:

في البداية تعرف استمرارية الأعمال على أنها قدرة الجامعة على مواصلة أنشطتها الحيوية على مستوى محدد مسبقًا، على أن يتم وضع خطة لإدارة استمرارية الأعمال في الجامعة، والتي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المدونة التي يتم تطويرها وتجميعها وحفظها لتمكين

الجامعة من مواصلة أنشطتها الحيوية على مستوى مقبول محدد مسبقًا. (مركز المعلومات ودعم القرار، 2021، ص2)

وتعرف بذلك إدارة استمرارية الأعمال بأنها عملية إدارية متكاملة تحدد التهديدات المحتملة، وتداعيات تلك التهديدات في المؤسسة، حيث تساعد هذه العملية على حفظ أداء الخدمات بشكل متواصل، والقدرة على الاستجابة، والحفاظ على السمعة المؤسسية، وتهدف استمرارية الأعمال إلى ضمان استمرارية أعمال المؤسسة ضمن حالات الأزمات والكوارث، والاستعداد الأمثل بإعداد خطط وسيناريوهات فعالة لإدارة استمرارية الأعمال على جميع المستويات بأسلوب مخطط وقابل للسيطرة، (طالب، 2018، ص63)

كما تعرف إدارة استمرارية الأعمال كتوقع للحوادث التي ستؤثر على الوظائف والعمليات المهمة للمؤسسة، والتأكد من أنها تستجيب لأي حادث بطريقة مخططة ومدرب عليها، علاوة على ذلك فهي عملية إدارية متكاملة تحدد الآثار المحتملة التي تهدد المؤسسة، وتوفر إطاراً لبناء المرونة والقدرة على الاستجابة الفعالة التي تحمي مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين، والسمعة والعلامة التجارية وأنشطة خلق القيمة، وأيضاً إدارة استمرارية الأعمال هي عملية تطوير الترتيبات والإجراءات المسبقة التي تمكن المؤسسة من الاستجابة لحدث ما بطريقة تستمر فيها وظائف العمل المهمة مع المستويات المخطط لها من الانقطاع أو التغيير الأساسي. (Supriadi & Pheng, 2018, P.41)

وبالتالي تعتبر إدارة استمرارية الأعمال عملية إدارية-مكاملة لعملية إدارة المخاطر تستهدف مساعدة المؤسسات الجامعية على الحفاظ على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها في ظل المخاطر التي تتعرض لها وذلك برسمها للخطة ووضعها السياسات والإجراءات التي تُمكن المؤسسة الجامعية من الاستجابة والتعامل الفوري مع المخاطر التي تستجد في بيئة عملها.

وتهدف أنظمة إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management BCM إلى ضمان التوافر المستمر لجميع موارد الأعمال الرئيسة المطلوبة لدعم الأنشطة المؤسسية المهمة في حالة تعطل الأعمال وتسريع العودة إلى "العمل كالمعتاد". وتتبنى أنظمة إدارة استمرارية الأعمال وجهة نظر شاملة تركز على مفهوم استمرارية جميع العمليات الرئيسة سواء كانت يدوية أو تقنية معلومات ممكنة. (Tammineedi, 2010, PP.36-37)

وبالتالي فالهدف الرئيس لنظام إدارة استمرارية الأعمال في مؤسسات التعليم الجامعي هو توقع أكبر عدد من السيناريوهات التخريبية المحتملة التي قد تؤثر على العمليات التنظيمية، ووضع إجراءات وقائية وتنفيذ العمليات التي تساعد الجامعة على التعافي بشكل أسرع بعد أي حدث تخريبي، وفي السياق التنظيمي تطورت إدارة استمرارية الأعمال إلى عملية تحدد تعرض الجامعة للتهديدات الداخلية والخارجية وتوليف نقاط القوة والضعف للتركيز على الوقاية والتعافي الفعال بعد فترة من الأزمات، والمساهمة المحتملة للجامعة في الحفاظ على القيمة، ويمكن لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال (BCM) أن يقدم مساهمة كبيرة في اكتساب كفاءة مميزة مع المنافسين من حيث المرونة التنظيمية، أي التعافي السريع للوظائف (الأنشطة) المتأثرة بأنواع مختلفة من المخاطر، وتقليل التأثير السلبي على الدخل وسمعة الجامعة؛ فهناك صلة قوية بين إدارة استمرارية الأعمال والقدرة على الصمود، لا سيما في سياق الأضرار الاقتصادية المتزايدة التي

تسببها الكوارث العالمية؛ وبالتالي يعد الاحتفاظ بالوظائف وتقليل التأثير على الاقتصاد الوطني والإقليمي والعالمي من بين أهداف تطوير خطط استمرارية الأعمال. (Ranf, et. al, 2021, P.63)

وهناك ما يعرف بمدير استمرارية الأعمال الذي تتمثل المسئولية الأساسية له في الإشراف على تطوير واختبار خطط استمرارية الأعمال القابلة للتطبيق، وتتمثل المسئوليات الرئيسية الأخرى لمدير استمرارية الأعمال BC ما يلي:

- التأكد من تدريب أعضاء فريق التعافي بشكل كافٍ للتعامل مع مسئولياتهم في سيناريو الكوارث.
- الحصول على قوائم جهات الاتصال للموظفين الرئيسيين والموردين والشركاء والسلطات العامة والاحتفاظ بها.
- الاحتفاظ بنسخ من كافة الاتفاقيات مع أصحاب المصلحة.
- تنسيق أنشطة البحث والتطوير في حالة وقوع كارثة وضمان الالتزام بمستوى عالٍ بإجراءات أنشطة البحث والتطوير الموثقة في خطة استمرارية الأعمال. (Tammineedi, 2010, P.39)

ومن ثم يتعين على مديري المخاطر واستمرارية الأعمال أن يتطوروا ويكتسبوا مجموعة أوسع من المعارف والمهارات، وهذه المهارات ليست ذات طبيعة فنية وحسب؛ فممارسة إدارة المخاطر الناجحون سيكونون ممن يتمتعون بمهارات التأثير والتفاوض لضمان وصول رسالة مخاطر الجامعة أو المخاطر المتوازنة إلى مجلس إدارة الجامعة والتصرف بناء عليها، علاوة على ذلك تصبح القدرة على رصد الاتجاهات والتعرف على اتجاهات المخاطرة المستقبلية الهامة بصورة متزايدة ليس فقط في إدارة المخاطر؛ بل أيضاً في إدارة الأعمال، وأولئك الذين يستطيعون امتلاك هذه القدرة واتقانها سوف يثبتون قيمتهم بالتأكيد للجامعة والمهنة ككل. (روفيد، 2008، ص17)

#### وتتضح بذلك العلاقة بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في:

- أن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على الجامعة؛ فكل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة لوجود عوائق عملية ومالية؛ ولذلك على الجامعات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية)، وبينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان؛ فإن عملية التخطيط لاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر، وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث بالفعل إذا كان هناك وقت بالفعل لحدوثها؛ وبذلك فإن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتان مترابطتان مع بعضهما البعض ولا يجوز فصلهما.

- أن عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية الأعمال والتي تذهب في معالجتها للمخاطر إلى أبعد من عملية إدارة المخاطر نفسها؛ فإدارة المخاطر هي التي تهتم بالمحافظة على الأصول الموجودة بالمؤسسة الجامعية، وأحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة والأعمال المؤسسية، وتحديد العلاج النوعي لكل أنواع

المخاطر على جميع مستوياتها، والعمل على الحد من الخسائر وتحليلها إلى أدنى حدٍ ممكن وتأمينها، وتحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر. (المغربي، 2020، ص50)

– أن هناك توافق بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال في استخدام أساليب وتقنيات مختلفة من قبل إدارة المؤسسة الجامعية لتقليل الآثار السلبية لظواهر الأزمات، حيث إنّه في حين يتم تنفيذ هذه التخصصات في الهيكل العام للمؤسسة الجامعية؛ فإنه يتم أيضًا إعطاء الأهمية لإنشاء مؤسسة جامعية مرنة ومستقرة، فيما يتعلق بتشغيلها مع التركيز على الوقاية أولاً فقط من خلال إدارة المخاطر وإدارة الاستمرارية وتنفيذها في إدارة الجامعة يحاول إنشاء جامعة مرنة ومستقرة، والتي تتفاعل بشكل مرن مع تغيرات البيئة، وتضمن طلاقة عملها، مع التركيز على التحسين المستمر لعمليات الجامعة، وفي حالة وجود موقف سلبي يتم تعيين مسئوليات وسلطات الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية بناء عمل مرن (لكل مستوى من مستويات العمل المؤسسي)، ويجب أن تبدأ المسئولية المشتركة من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى؛ فمن شأن التنفيذ الشامل لإدارة المخاطر وإدارة الاستمرارية في الهيكل الكامل للجامعة أن يساعد في الاستجابة الفعالة للأزمات الناشئة؛ وبالتالي ضمان طلاقة الأنشطة والتشغيل والقدرة التنافسية للجامعة، وبهذا المعنى يمكن فهم إدارة المخاطر على أنها أداة للوقاية من أصل الأزمات، ومن خلال أساليب وتقنيات وإجراءات محددة يمكن تحديد المخاطر في الوقت المناسب وتحليلها وتقييمها واقتراح تدابير لإدارتها إلى مستوى مقبول، ومع ذلك تعمل كل جامعة في بيئة أعمال مختلفة ولديها موارد مختلفة؛ لذلك من الضروري أن تتعامل الجامعات بمسئولية مع تنفيذ إدارة المخاطر. (Buganová, et. al, 2021, PP.1522-1523)

– أن إدارة المخاطر تركز على تحديد وتقييم شامل للمخاطر على مستوى الجامعة وتقييم المخاطر فيما يتعلق باحتمالية حدوثها وتأثيرها قبل تحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر، في حين أن إدارة استمرارية الأعمال لا تهتم إلا بالأحداث التي تسبب في اضطراب أعمال كبير، حيث لا تهتم بشكل أساسي بالاحتمالات، ولكن بتأثير الحدث والوقت المطلوب لمؤسسة ما للعودة إلى العمليات المؤسسية العادية.

– أن إدارة استمرارية الأعمال تركز جهودها على معالجة تلك المخاطر التي تعتبر غير مقبولة للجامعة، حيث تهدف أنشطة استمرارية الأعمال إلى تصريف الأعمال اللاحقة وإلى وضع التدابير المناسبة لمعالجة هذه المخاطر، أي أن استمرارية الأعمال تعمل كجزء من علاج المخاطر، وكنظام حماية لمصالح الجامعة وأصحاب المصلحة الرئيسيين فيها من خلال حماية وظائف العمل الحيوية من الاضطرابات المحددة مسبقاً، وتركيزها على تحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة الجامعية. خاصة تلك المرتبطة بالقيمة الأساسية التي تدعمها وتفهم تأثير عدم توفرها بمرور الوقت على الجامعة. (Supriadi & Pheng, 2018, PP.44-45)

– أن نظام إدارة استمرارية الأعمال يمكن تطبيقه في الجامعة وفقاً لإطار عمل مشابه لإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية محدد المراحل والخطوات يعرف بدورة حياة BCM والتي تتكون بشكل عام من عدة مراحل رئيسية هي: بدء مشروع BCM، وفهم ودراسة طبيعة عمل

المؤسسة الجامعية، وتحديد المخاطر وتأثيرها على الأعمال، وتصميم خطة استمرارية الأعمال والإجراءات اللازمة، وتنفيذ التدابير المستقرة، واختبار فعاليتها وممارستها للحوادث، والصيانة المستمرة وتحديث الإجراءات. (Frikha, et. al, 2021, P.1157)

واتضح من ذلك وجود علاقة قوية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تتمثل في ذلك الترابط بينهما من حيث تعد استمرارية الأعمال مكمل لعمل إدارة المخاطر من منطلق أنه إذا كانت إدارة المخاطر تهتم بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجهها المؤسسة الجامعية وتقوم بمعالجتها والتخفيف من نتائجها السلبية؛ فإن إدارة استمرارية الأعمال تهتم بمعالجة الآثار المتبقية من هذه المخاطر بعد معالجتها بحيث لا يكون هناك أي ضرر لو بسيط من الممكن أن يؤثر على منظومة الأعمال بالمؤسسة الجامعية متبعة في ذلك خطة محددة تشمل العمليات المؤسسية والإجراءات التنفيذية التي تحافظ على استمرارية عمل هذه الوحدات المؤسسية.

#### ثانيًا: ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي:

في البداية يجب الإشارة إلى أن التميز يعني إطارًا فكريًا واضحًا يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي ينظر إلى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعية، أي أن التميز في إدارة المؤسسة يعني القدرة على التنسيق بين عناصرها وتشغيلها في تكامل أعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة. (الشخيري، 2012، ص 92)

كما يقصد بالتميز في التعليم الجامعي قدرة المؤسسات الجامعية على تحقيق الرؤية والرسالة الجامعية، وتحقيق المقاييس الداخلية والمعيارية، وأداء ممارسات أفضل، والتواصل مع المجتمع الخارجي، وتحقيق فعالية التكلفة، وإرضاء الطلاب والأطراف المتأثرة، ونشر تجربتها المتميزة على المستوى القومي والدولي، وتميز نواتجها ومخرجاتها التعليمية، والاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية، وإدراكها لأدائها الفعلي والمرغوب، ودعمها للمناخ الجامعي الإيجابي، ودعم العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وربط كل من العملية التعليمية بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتأكيدتها على جودة التدريس والتعليم، وتحديد نقطة البداية وتحقيق المعايير. (Hides, et. al, 2004, P.197)

وتعرف بذلك الجامعة المتميزة بأنها الجامعة التي تبتدع في تحديد أهدافها، وتميز في رسم فلسفتها الخاصة وصياغة تلك الأهداف بشكل مميز يعكس فلسفتها الخاصة ويحدد المسارات المنهجية لتحقيق هذه الأهداف؛ فالجامعات في القرن الحادي والعشرين لا تقاس بأقسامها أو بكترة طلابها وإنما تقاس بنشاطها العلمي المتميز وحرصها على تحقيق أهدافها بصورة تدريجية، وتعرف بذلك فلسفة التميز في التعليم الجامعي بأنها نشاط عقلي نقدي استشرافي منظم يهدف إلى تحليل منظومة التعليم الجامعي ونقدها وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها وإبراز أوجه التميز فيها وذلك وفق رؤى ومعايير مستقاة من خبرات وتجارب ومعايير عالمية، وتضطلع بذلك فلسفة التميز بأدوار ثلاثة هي: دور نقدي تحليلي: لنقد وتحليل الجوانب المعرفية والقيمية والمنظومية للتعليم الجامعي، ودور تنسيقي استشرافي: للتنسيق بين مكونات التعليم الجامعي مع الاستفادة من الخبرات والنماذج والتجارب العالمية في مجال التعليم الجامعي واستشراف جوانب التميز بها، ودور توجيهي مستقبلي: للانطلاق من تحليل الواقع والوقوف على معطياته ورصد اتجاهاته الحالية والكشف عنها وتوضيح مساراتها نحو المستقبل. (القطب، 2009، ص ص 49-51)

ويعد النموذج الأوروبي للتميز EFQM من أبرز نماذج التميز المستخدمة في العالم المعاصر، وهو الأوسع انتشاراً في أوروبا، ويشكل الأساس لمعظم جوائز الجودة الوطنية والإقليمية، والذي قدم لأول مرة عام 1992م، وهو أحد إسهامات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM The European Foundation for Quality Management. وهي مؤسسة غير هادفة للربح أنشئت عام 1988م بواسطة (14) منظمة أوروبية حاملة رسالة مفادها "أن تشكل المؤسسة القوة الدافعة للتميز المستمر في أوروبا"، وفي عام 2003م بلغ عدد أعضائها (800) منظمة من مختلف الدول الأوروبية في كافة القطاعات، بالإضافة إلى ملكيتها لهذا النموذج، فإثباتها تدير أيضاً الجائزة الأوروبية للجودة، The European Quality Award. كما تقدم مجموعة من الخدمات لأعضائها، وعرف بذلك نموذج EFQM بأنه إطار متكامل يعتمد على تسعة معايير يتم من خلالها تقييم مستوى تميز المؤسسة، والتي تتمثل في: المكنات (أي العوامل والمنهجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النتائج وتشمل الموارد والوسائل والأساليب والآليات والتقنيات)، والنتائج التي هي (تكون بسبب المكنات ويقصد به ما تحققه المؤسسة، والممكنات تتحسن في ضوء التغذية الراجعة من النتائج)، مع الأخذ في الاعتبار أنه تم إجراء العديد من التحسينات على هذا النموذج والتي كان آخرها عام 2019م حيث تمت له مراجعة شاملة لتضمين أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. (غازي، 2021، ص ص 35-36)

وتحددت فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة والعاملين والمجتمع إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات وتدير العمليات؛ ومن ثم تستطيع المؤسسة الجامعية الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وأنماط الإدارة، ويتنظم النموذج الأوروبي معايير إدارة التميز في مجموعتين هما: المكنات وتضم (القيادة، والأفراد (العاملين)، والسياسات والاستراتيجيات، والعلاقات والموارد، والعمليات)، والنتائج وتضم (نتائج الأفراد العاملين، ونتائج العملاء (الطلاب)، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة). (خليل، 2021، ص 74)

وتم استخدام النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات كأداة للتقييم الذاتي ودليل لتحديد مواطن القوة ومجالات التحسين وتحقيق التنمية المستدامة في جميع جوانب التميز في الأداء من خلال تركيز هذا النموذج على نتائج الأداء، وتحديد احتياجات أصحاب المصلحة، والقيادة الاستراتيجية عن طريق العمليات؛ فالتقييم الذاتي يعمل على تحديد احتياجات أصحاب المصلحة تحديد واضحاً، ومن ثم تحديد العمليات بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. (محمد، 2009، ص 30)

وقدم بذلك النموذج الأوروبي للتميز في التعليم الجامعي مجموعة من الفوائد تمثلت في أنه: يحقق المعايير المعتمدة الخاصة بالتميز المؤسسي، ويناسب خصوصية المؤسسة الجامعية وما بها من أقسام تخصصية وبرامج ووحدات إرشادية وحوكومية، ويمكن تطبيقه في الوحدات الإدارية والأكاديمية وخدمة الطلاب، ويركز على نقاط القوة وألويات التحسين، ويحدد المقاييس الأساسية للأداء، ويهتم بالمعرفة التي يتم الحصول عليها من القطاعات الأخرى، ويؤكد على ثقافة التغيير والتحسين، ويعزز المشاركة في القيادة وحل المشكلات، ويوفر إطاراً للمشاركة في الممارسات الفعالة، ويحدد المشكلات وحلولها التي تفيد في تحسين العمليات اليومية، ويشجع على تطبيق نماذج الاعتماد الجديدة والمتطورة. (Ruben, 2007, P.76)

وكان لهذا النموذج الأوروبي للتميز موضع اهتمام من قبل الدول العربية حيث بادرت دولة الإمارات العربية بتطبيقه بكل ما يشمله من أطر عمل ومعايير ومؤشرات أداء تحت مسمى "جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز" تمثيلاً مع رؤية الإمارات بأن تكون من أفضل الدول على مستوى في العالم بحلول عام 2021م، حيث أطلق الشيخ محمد بن راشد في مارس 2011م برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المميزة بهدف رفع كفاءة الخدمات الحكومية إلى مستوى سبع نجوم وذلك بالتركيز على المتعامل وتعزيز الكفاءة الحكومية، وانقسمت جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز إلى خمس فئات مختلفة و(22) جائزة وذلك لتراعي التنوع في طبيعة عمل الجهات الاتحادية، وتلبي أهداف برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في دعم تحقيق الريادة في كافة المجالات، واختلفت فئات جوائز محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز من حيث طريقة التقدم للجائزة. (الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص5، ص18)

وأصبح بذلك وجود نماذج للتميز على مستوى المؤسسات، بل وعلى المستوى الوطني من شأنه أن يساهم في تطوير الفكر الإداري والمؤسسي ويساعد الإدارة والموارد البشرية على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولاً إلى المستوى العالمي، وليصبح التميز صفة ملازمة لمسيرة العمل على كافة المستويات؛ وعليه قامت الحكومة المصرية خلال الثلاث السنوات الأخيرة من خلال وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في تأسيس "جائزة مصر للتميز الحكومي" بالشراكة مع دولة الإمارات العربية المتحدة باعتبارها من أوائل الدول التي تمتلك ممارسات متميزة في مجال التميز المؤسسي خلال العقدين الأخيرين من القرن الحادي والعشرين، ويمثل ذلك لمصر قفزة تطويرية فائقة في الأداء تساهم في تطوير الأداء المؤسسي. (غازي، 2021، ص34)

وفي عام 2018م أطلقت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري جائزة للتميز تحت مسمى "جائزة مصر للتميز الحكومي" وذلك في إطار سعي الوزارة لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة- رؤية مصر 2030 وهذه الجائزة مستنسخة بصورة شبه كاملة من جائزة دولة الإمارات والتي هي في الأصل مشتقة من النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

وجاءت بذلك جائزة مصر للتميز الحكومي كألية لتشجيع التنافس الفردي والمؤسسي في إطار الجهود التي تُبذل لتحقيق ونشر ثقافة التميز، ومعايير الجودة في تقديم الخدمات. (الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، 2018، ص8)

وتم تصميم منظومة التميز الحكومي وإعداد معاييرها واستخدامها كأساس للتقييم بحيث تشمل ثلاثة محاور رئيسية هي: (مدى تحقيق الرؤية، ودرجة تشجيع الابتكار، ومدى توافر إمكانات التميز)، وتستهدف تلك المحاور تحديد مستوى النضج الذي وصلت إليه تلك الجهات في رحلتها نحو الريادة، وتحديد مجالات وفرص التحسين التي تساعدها في تحقيق أهدافها الطموحة، واستكشاف الجديد في أسلوب تفكير وطريقة تخطيط وتنفيذ وتطوير العمل الحكومي باعتماد مبادئها في تحقيق نتائج رائدة، وتأتي تلك الجائزة في إطار الشراكة الاستراتيجية بين مصر ودولة الإمارات والتي تطمح إلى تحقيق التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء في منظومة العمل الحكومي المصرية بالاستناد إلى التجربة الإماراتية المتميزة في هذا الخصوص. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2021، ص3)

وانقسمت جوائز تميز الجهات الحكومية المستهدفة إلى أربعة أنواع هي: جائزة المؤسسة المتميزة؛ وتشمل الجامعات الحكومية المصرية (الكليات)، والوحدات المحلية (المراكز/ المدن/ القرى/ الأحياء)، وجائزة الوحدة المتميزة؛ وتشمل مكاتب البريد، مكاتب الشهر العقاري والتوثيق، مكاتب

التموين، مكاتب التأهيل والمراكز الشاملة، المراكز التكنولوجية، مكاتب الصحة، وجائزة المواقع الالكترونية، وجوائز الأفراد والقيادات. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2021، ص 5)

وتتمثل خطوات إدارة جائزة مصر للتميز الحكومي، أي الخطوات التي تتبعها الجهات الحكومية على مستوى وحداتها الداخلية لإدارة جائزة مصر للتميز الحكومي بها في تشكيل فريق إدارة الجائزة، والإعلان عن طريقة المشاركة، وتدريب واختيار المدربين وسفراء التميز، والإعلان عن الإطار الزمني، والتقييم الذاتي، وكتابة وتقديم طلبات الترشيح، والتقييم، واعتماد النتائج وتكريم الفائزين. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2021، ص 6)

وتمثلت بذلك ملامح جائزة مصر للتميز الحكومي في الآتي:

- 1- تعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بأهمية جودة العمل والتميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتمكين الحكومات المؤثرة والإيجابية عن طريق رفع معايير الأداء في صناعة المستقبل وتحسين العمليات وتقديم القيمة النوعية لبناء الثقة لدى المواطنين في قدرات الحكومة على تشكيل وبناء المستقبل وتنتج المنظومة التفكير المتجدد والابتكاري الجذري واستشراف المستقبل لتحقيق إضافة نوعية في تنفيذ المهام وتقديم الخدمات، وتركز المنظومة على الاستفادة من القدرات المتميزة في المجالات المطلوبة وتعزيز الشراكة الموسَّعة، وعلى المرونة والقابلية للتكيف مع المتغيرات.
- 2- تدعم محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي تطوير برامج العمل الحكومية وآليات قيادة التميز المؤسسي في القطاع الحكومي لإعداد الأنظمة الداخلية وتمكين المؤسسات من فهم ومواكبة التطورات في عصر المتغيرات المتسارعة عالميا التميز الحكومي، وتركز منظومة التميز الحكومي على فلسفة التحسين والتطوير الأمثل لرفع مستويات الأداء المتميز والريادة في تقديم خدمات عالية الجودة تفوق وتتجاوز توقعات جميع المعنويين لتكون المؤسسات ضمن أفضل الممارسات العالمية في التطبيقات الابتكارية. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، ص 7)
- 3- تمثلت رؤية جائزة مصر للتميز الحكومي في: تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع "رؤية مصر 2030" للعبور بمصر إلى مصاف الدول المتقدمة.
- 4- تمثلت رسالة جائزة مصر للتميز الحكومي في: نشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإداري لتحقيق رضا المتعاملين، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ودعم التنافسية المؤسسية والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة في الأداء المؤسسي وتطوير وتنمية القدرات البشرية.
- 5- تمثل الهدف الرئيس لجائزة مصر للتميز الحكومي في: تحفيز روح التنافس والتميز على مستوى الموظفين من جهة، وعلى مستوى المؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وتكريم المتميزين في أداء الخدمات العامة تكريماً مادياً ومعنوياً مما يرسخ قيم العطاء والانتماء والتميز، ويحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز.

6- تمثلت أهداف جائزة مصر للتميز الحكومي في: تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي، وتحقيق معدلات أفضل لرضاء المواطنين، ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة، وتعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري، وإلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات الحكومية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص 6-7)

7- جاءت معايير جائزة مصر للتميز الحكومي في ثلاثة محاور أساسية وهي:

■ **المحور الأول: تحقيق الرؤية** (ويحتل نسبة 60% من إجمالي نسبة المعايير)، ويتضمن هذا المحور أربعة معايير هي: (رؤية مصر 2030، المهام الرئيسية، خدمات سبع نجوم، والحكومة الإلكترونية/ الذكية)، حيث تمثل مرتكزات العمل الحكومي الأساسية والتي من خلالها تعمل الجهات الحكومية في تحقيق رؤية الحكومة والهدف الأسمى لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة في المجتمع، ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس (أو المسندة لها رسمياً) من حيث كونها جهة خدمية و/أو جهة تنظيمية/رقابية أو من جهات الدعم الحكومي ومدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات رؤية 2030. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص 15)

■ **المحور الثاني: الابتكار** (ويحتل نسبة 20% من إجمالي نسبة المعايير)، ويتضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما: (استشراف المستقبل، وإدارة الابتكار)، ويتم مراعاة مدى تطبيق كل من المعيارين بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية من خلال استشراف المستقبل وتحديد أهم عناصر الغموض الكامنة في محيطها الخارجي ومدى تأثير هذه العناصر على عملها، كما يركز المحور على مدى تطبيق الجهة لاستراتيجية للابتكار، وذلك لإعداد وتنفيذ المبادرات الريادية والمبتكرة في مجال عملها الرئيس والعمليات والخدمات والبرامج التي تطبيقها لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات لرضاء المتعاملين والمُعِينِينَ. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص 25)

■ **المحور الثالث: المُكَنَات**: (ويحتل نسبة 20% من إجمالي نسبة المعايير)، ويتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسية هي: (رأس المال البشري، والممتلكات والموارد، والجوكمة، وإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال)، حيث يتم تطبيق هذه المعايير في الجهة الحكومية حسب طبيعة عملها من حيث نوعية وحجم الموارد، والممتلكات التي تستخدمها وآليات الاستفادة منها وإدارتها وتطويرها بطرق ابتكارية جذرية. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص 27)

أما بالنسبة لمعيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال كأحد معايير جائزة مصر للتميز الحكومي فتمثلت ملامحه في: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، ص 28)

1- يعد معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال هو المعيار الرئيس العاشر والأخير من معايير جائزة مصر للتميز الحكومي، ويرتكز هذا المعيار الرئيس على مدى كفاءة وفعالية الجهات الحكومية في تطبيق برامج لإدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال،

وذلك لضمان تقليل حجم المخاطر ووضع ضوابط فعالة للمخاطر الحالية والمتوقعة. إضافة إلى ضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين من خلال التصدي بفاعلية لأي حدث طارئ أو أزمة، وبما يساهم في بناء وتعزيز ثقة جميع المعنيين في الجهة الحكومية، كما يركز هذا المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال.

## 2- تحددت مؤشرات معيار إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال في:

- إيجاد وتطبيق إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر لتحقيق استراتيجية الجهة الحكومية وضمان استمرارية الأعمال بهدف الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة مع ضمان التكامل والتعامل مع كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة (مثل: المخاطر الاستراتيجية، والمخاطر الخاصة باستمرارية أعمال المؤسسة، والمخاطر المالية والبيئية، ومخاطر أمن المعلومات، والمخاطر التشغيلية، وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والتي يمكن أن تؤثر على الخدمات، أو رضا المتعاملين) وتحديد احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على الجهة.
- إعداد سياسات وإجراءات التعامل مع المخاطر التي تهدد استمرارية الأعمال أو تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة وعملياتها وخدماتها، وتحليلها بدراسة تأثيراتها السلبية والإيجابية واحتمالية وقوعها وتقييمها حسب أولوياتها.
- إعداد خطط لإدارة ومعالجة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة والسيناريوهات والخطط البديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة وتنفيذ العمليات والخدمات، والمشاريع، والمبادرات، والبرامج.
- إعداد تقارير توضح نتائج (نجاح خطط التدريب والتجارب الوهمية للتعامل مع الأزمات والكوارث، نجاح خطط الطوارئ في التعامل مع المخاطر (في حال حدوثها)، الحوادث الناتجة عن عمليات وأنشطة الجهة مثل: عدد إصابات العمل، والنتائج/الإحصاءات الناتجة عن المخاطر والأزمات والكوارث مثل: نسبة العمليات التي تم تطبيق إدارة المخاطر عليها إلى إجمالي العمليات، نسبة المخاطر التي تم وضع إجراءات تصحيحية لها إلى إجمالي المخاطر المرصودة، نسبة الإجراءات التصحيحية التي تم تنفيذها ضمن الخطة الزمنية المعتمدة لإدارة المخاطر إلى إجمالي الإجراءات التصحيحية المستهدفة، نسبة رضا المعنيين عن نتائج الإجراءات التصحيحية للتعامل مع المخاطر.

واتضح مما سبق أن التميز يعد من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، والتي عليها أن تحقق معاييرها في مختلف جوانب منظومتها المؤسسية لمجاهة التطورات والتغيرات المجتمعية ليس فقط على الصعيد المحلي، وإنما على الصعيدين الإقليمي والعالمي؛ وإدراكاً لذلك تم وضع العديد من المبادرات الحكومية في مختلف دول العالم تحت مسمى جوائز التميز المحلية والعالمية، والتي كان منها جائزة النموذج الأوروبي للتميز، وجائزة دولة الإمارات للتميز الحكومي، وأيضاً جائزة مصر للتميز الحكومي، والتي طلب من جميع المؤسسات الحكومية المصرية تطبيقها والدخول في مسابقات سنوية تحقيقاً لمعايير التميز المؤسسي التي تصب في نهاية الأمر لتقديم خدمات

مؤسسية بمستويات عالية من الجودة تلي توقعات المستفيدين من هذه الخدمات، وكان من هذه المؤسسات الحكومية المصرية الجامعات، والتي وجهت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري إلى ضرورة مشاركة الجامعات المصرية في جائزة مصر للتميز الحكومي- جائزة المؤسسة المتميزة، وجائزة الأفراد والقيادات.

### ثالثاً: واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة التي تؤثر بعمق في المجتمعات الإنسانية وتشكل مصدرًا لقلق المسؤولين والأفراد على حد سواء؛ نظرًا لما يلازمها من صعوبة السيطرة، ومن التغيرات المفاجئة والمتلاحقة لحدوثها، ومن تأثيرها على حاضر المجتمع ومستقبله، والمتتبع للتاريخ الإنساني يجد أن المجتمعات تتعرض بشكل دوري لجملة من الأزمات ينتج عنها خسائر في شتى قطاعات المجتمع المختلفة؛ مما يسبب تهديدًا فعليًا لخطط التنمية بشقيها المادي والبشري، وتتفرغ الأزمات-تبعا لأسباب حدوثها ونطاق تأثيرها ونتائج تداعياتها- إلى أزمات سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وصحية. (محمد، وطلبة، 2021، ص710).

وكان الفيروس المدمر كوفيد-19 من أكثر المخاطر الأوسع انتشار والأكثر استحواذ على اهتمام كافة الأصدقاء المؤسسية المحلية والإقليمية والدولية، نظرًا لتأثر قطاعات عديدة في مختلف بلدان العالم، بل وتوقف العديد منها تماما نتيجة الإغلاق الكمي أو الجزئي لها مثل قطاع السياحة، والمعاملات المالية والمصرفية، والاستيراد والتصدير والتجارة الخارجية والداخلية، والعقارات والمقاولات، ومزاولة الطقوس الدينية والاجتماعية، والبورصات المحمية والعالمية، وجاء قطاع التعليم في مقدمة القطاعات التي اهتزت بعنف نتيجة انتشار وباء فيروس كورونا المستجد، وقامت الحكومة المصرية بجهود حثيثة لمنع تفشي الوباء بالبلاد، وكانت وزارات الصحة والسكان، والتربية والتعليم، والتعليم العالي من أكبر الوزارات تلاحمًا مع الأزمة؛ وذلك بحكم مسئولية كل منها تجاه ما يقع على عاتقها في مواجهة أزمة لم تعهدها البلاد من قبل، ولم يعهدها العالم بأسره، خاصة مع هذا التقدم المذهل في شتى مناحي الحياة بصفة عامة، وفي مجال مقاومة الأمراض والأوبئة بصفة خاصة. (سالم، 2020، ص ص124-125)

ولهذا قدم (مركز المعلومات ودعم القرار، 2021، ص1) دليل العمل الآمن واستمرارية الأعمال خلال جائحة كوفيد-19 لمساعدة الجهات والمؤسسات الحكومية المصرية لاستمرارية أعمالها، وتقليل أي مخاطر مرتبطة بها والعمل على منع انتشار فيروس كوفيد-19 في مقر العمل، واستند هذا الدليل على أفضل الممارسات لإدارة الأزمات واستمرارية الأعمال خلال الفترة الحالية من عمر جائحة كوفيد-19؛ بهدف مساعدة المؤسسات المصرية على توحيد ألياتها في تطبيق الإجراءات الوقائية واستمرارية الأعمال في ظل جائحة كوفيد-19 وموجاتها المختلفة، وذلك من خلال السيطرة على المخاطر التي قد تؤثر على بيئة العمل الآمنة، ووضع خطط استجابة للفيروس، وتطوير سيناريوهات التعامل مع أي إصابات قد تظهر خلال المراحل القادمة للجائحة، ووضع إطار عام لاستمرارية الأعمال مع أي موجات قادمة للجائحة.

ويشير ذلك إلى وعي الدولة المصرية بأهمية إدارة المخاطر، وبضرورة اعتماد سياسات واستراتيجيات مؤسسية في مختلف مؤسسات الأعمال المصرية من أجل ضمان تكيف هذه المؤسسات مع المخاطر المختلفة التي يمر بها المجتمع المصري، ونجاح تعاملها معها على النحو الذي يُمكنها من مواصلة أعمالها دون توقف أو عوائق.

فعلي صعيد مؤسسات التعليم الجامعي المصرية حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي ضمن معايير المجال الثاني محور القدرة المؤسسية: "معياري الهيكل التنظيمي"، والذي من مؤشرات تنفيذه: مؤشر إنشاء وحدة الأزمات والكوارث كإحدى الإدارات النوعية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة، وتمثلت ممارسات هذا المؤشر: (تنشئ المؤسسة وحدة / لجنة تختص بمواجهة الأزمات (المظاهرات، والإضرابات، والتغيرات المفاجئة)، والكوارث (الحرائق، والزلازل، وانهيار المباني)، تنسق هذه الوحدة نشاطها مع الجهة المماثلة لها بالجامعة، والمحافظة، والجهات المجتمعية، ويتم تدريب أفراد الوحدة وتنمية قدراتهم في هذا المجال، كما تضع الوحدة سيناريوهات للكوارث والأزمات والمخاطر المتوقعة وخطط للتعامل معها، يتم تدريب أفراد المؤسسة المعنيين على تنفيذ الخطط الموضوعية لمواجهة الأزمات والكوارث وقياس فاعليتها، وتتوافر للوحدة الموارد المادية والبشرية التي تُمكنها من أداء عملها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008، ص 24)

وبالفعل على أرض الواقع أنشأت الجامعات المصرية وحدات/مراكز إدارة الأزمات والكوارث بها بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (3185) لسنة 2016 الخاص بإنشاء وحدة إدارة الأزمات والكوارث والمخاطر لكل مؤسسة حكومية (مجلس الوزراء، 2016، ص 1) تمشيًا مع توجهات الحكومة المصرية، وتحقيقًا لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم الجامعي، وعليه يمكن تشخيص واقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي كمثل لهذه لجامعات المصرية، وذلك من خلال تحليل الوثائق ذات الصلة، وإجراء مقابلة مفتوحة مع بعض مسئولو إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها، وتحديد مدى تحقيق جامعة بنها لمؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي فيما يخص معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ- أهم ملامح إدارة المخاطر في جامعة بنها من خلال تحليل الوثائق: تم تحديد ملامح إدارة المخاطر في جامعة بنها من خلال تحليل الوثائق المختلفة من قرارات جامعية، واللائحة الداخلية الموحدة للوحدة المركزية لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها المعتمدة من مجلس الجامعة بقرار (198) بتاريخ 2021/1/27م، وبعض الوثائق الأخرى المتاحة على الموقع الإلكتروني لوحدة إدارة الأزمات والكوارث (<https://dcmu.bu.edu.eg>)، والموقع الإلكتروني الخاص بمواجهة الجامعة لفيروس كورونا، (<https://bu.edu.eg/covid19>)، وتمثلت هذه الملامح في:

- تقوم جامعة بنها بإدارة المخاطر بها من خلال الوحدة المركزية لإدارة الأزمات والكوارث والتي تم إنشاؤها بموجب قرار مجلس الجامعة رقم (183) بتاريخ 2019/11/21 والممتد حتى 2019/11/30، وهي وحدة إدارية تابعة لرئيس الجامعة مختصة بتوفير عناصر الأمن والسلامة لإدارة الأزمات والكوارث بالجامعة، ولها كيانها ومسئولياتها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة أو الكارثة.

- يتم تنظيم عمل وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها من خلال مجلس إدارة الوحدة وهو تابع لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالجامعة، والذي يشمل في عضويته كما جاء في الهيكل التنظيمي المعتمد لوحدة الأزمات والكوارث (رئيس الجامعة، والنواب، وأمناء

الجامعة، ومديري بعض الوحدات الجامعية، وأعضاء من الخارج ممثلين لإدارة الأزمات والكوارث على صعيد محافظة القليوبية).

- تتمثل رؤية وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها في تحقيق الأمن والسلامة والحد من الخسائر المادية والبشرية بما يكفل استقرار وملاءمة بيئة العمل بالجامعة وكلياتها، بالإضافة إلى بناء وتطوير منظومة متكاملة لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر.

- تتمثل رسالة وحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها في المتابعة للصيقة لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بكليات الجامعة ووحداتها المختلفة وأن تكون داعماً لأعمالها ومرشداً لممارستها، كما تلتزم الوحدة بتوفير نظام فعال لتحقيق الأمن والسلامة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ومنع الكوارث في ضوء المعايير القومية للسلامة والأمن.

- تتمثل الأهداف الاستراتيجية لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها في: توفير الأمن والسلامة للعاملين ولجميع منسوبي الجامعة والمستشفيات والمدن الجامعية، وتأمين منشآت الجامعة ضد الحرائق والأزمات والكوارث، وتحقيق معايير الأمن والسلامة، ونشر الوعي الثقافي لإدارة الأزمات والكوارث وكيفية تنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بين جميع العاملين بالجامعة، ووضع استراتيجية عامة وسيناريوهات لمنع ومواجهة الأزمات والكوارث المتوقعة، والاستعداد التام للتعامل مع الحوادث وذلك من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.

- تتمثل اختصاصات ومهام وحدة الأزمات والكوارث بجامعة بنها في:

■ مهام وحدة إدارة الأزمات والكوارث في المرحلة الأولى: "مرحلة ما قبل الأزمة": بحيث يتم (تجهيز غرفة عمليات لإدارة الأزمات والكوارث مزودة بأجهزة الاتصال المناسبة، وعمل خريطة تفصيلية لمبنى الجامعة مع تحديد مناطق الدخول والخروج المتاحة، وتحديد الأزمات المحتمل حدوثها طبقاً للتحليل البيئي للجامعة، ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بالجامعة وكلياتها، والتخطيط (التنبؤ الوقائي) للأزمات المحتمل حدوثها في المدى القريب أو البعيد، وإعداد الخطط ورسم السيناريوهات لإدارة الأزمات ومواجهتها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة أو الكارثة، والاستعداد للتعامل مع الأحداث مثل تدريب فريق العمل بالوحدة، وكذلك صيانة المعدات المستخدمة في التعامل مع الأزمات، ونشر الوعي الثقافي بإدارة الأزمات عن طريق عقد ورش عمل تدريبية للارتقاء بمستوى كفاءة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في هذا الصدد، وتطوير وسائل الرصد والإنذار المبكر في مجال إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة).

■ مهام وحدة إدارة الأزمات والكوارث في المرحلة الثانية: "مرحلة المواجهة والاستجابة والاحتواء": بحيث يتم (تنفيذ الخطط والسيناريوهات التي سبق إعدادها والتدريب عليها، وتنفيذ أعمال المواجهة والإغاثة بأنواعها ووفقاً لنوعية الأزمة، والقيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة، وتنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة، ومتابعة الحدث والوقوف على تطورات الموقف بشكل مستمر لتقييمه وتحديد الإجراءات المطلوبة للتعامل معه من خلال غرفة العمليات).

- مهام وحدة إدارة الأزمات والكوارث في المرحلة الثالثة: "مرحلة إعادة التوازن وعودة الحياة": بحيث يتم (حصر الخسائر في الأفراد والمنشآت، والتأهيل وإعادة البناء مرحلة استئناف النشاط والحماية من الأخطار المستقبلية المحتملة، وتقييم الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع الأزمة ورصد نقاط الضعف والقوة، وتوثيق الحدث وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة، وتوجيهها إلى الجهات المعنية للاستفادة منها من أجل تلافى السلبيات مستقبلاً (إن وجدت) وتطوير وتحديث الخطط ووفقاً للمستجدات).
- تتم إدارة وحدة الأزمات والكوارث: من خلال مجموعة من اللجان التابعة لوحدة الأزمات والكوارث، وهي أربع لجان: اللجنة الأولى "لجنة الأمن والسلامة المهنية"، واللجنة الثانية "لجنة الدفاع المدني"، واللجنة الثالثة: "لجنة الصحة المهنية والاسعافات الأولية"، واللجنة الرابعة: "لجنة التطوير والتوعية".
- توجد مجموعة من الأجهزة المعاونة لإدارة الأزمات من خلال عقد بروتوكولات تعاون مشترك معها، وهي: إدارة مستشفيات الجامعة، وإدارة الصرف الصحي بالقليوبية، والغاز الطبيعي بالقليوبية، وشركة الكهرباء بالقليوبية، وشركة مياه الشرب بالقليوبية، والمطافئ، والإسعاف، وإدارة المرور بالقليوبية، وإدارة الدفاع المدني بالقليوبية، وجمعية الهلال الأحمر بالقليوبية.
- تتم إدارة الأزمات والكوارث على مستوى كليات جامعة بنها من خلال تأسيس وحدات فرعية لإدارة الأزمات والكوارث بكلية الجامعة، بحيث يكون لكل وحدة هيكل تنظيمي بفرق عمل معتمد من الكلية، وهو تابع في أعماله لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها.
- ومن أمثلة الأزمات التي قامت جامعة بنها بإدارتها في الآونة الأخيرة هي أزمة كورونا: حيث قامت جامعة بنها بالعديد من الإجراءات لإدارة أزمة كورونا، وتمثلت هذه الإجراءات في:
  - تشكيل مجموعات عمل وطوارئ لمواجهة فيروس كورونا.
  - رفع حالة الطوارئ واتخاذ إجراءات وقائية واحترازية متعددة لمواجهة فيروس كورونا من حيث (تنظيم حملات ولقاءات للتوعية شملت جميع كليات الجامعة والمدن الجامعية وفرع الجامعة بالعبور).
  - اتخذت إجراءات تعامل مع المبعوثين في الخارج: من حيث تحمل نفقات تذاكر عودة المبعوثين من الصين، وحجر صحي للدراسين العائدين من الصين التابعين لجامعة بنها.
  - تفعيل التعليم عن بعد بكلية جامعة بنها، وتفعيل قنوات اليوتيوب الخاصة بالجامعة وكلياتها، وتطبيق نظام التعليم الهجين.
  - وضع مجموعة من الخطط التوعوية وتنفيذ الندوات والحملات التوعوية لمواجهة فيروس كورونا خلال عام 2020م، على أن تتم هذه الحملات بصفة مستمرة للطلاب والعاملين حول الوقاية من فيروس كورونا والالتزام بالإجراءات الصحية والوقائية.

بالإضافة إلى إطلاق الجامعة بعض المبادرات مثل "مبادرة صحتك بالدنيا"، والندوات الصحية لنشر الثقافة الصحية بكليات الجامعة.

■ إطلاق حزمة من الخدمات الإلكترونية: والتي تمثلت في الرد على شكاوى الطلاب إلكترونياً، وخدمة الاستشارات الطبية عن بعد بالمستشفيات الجامعية، ويمكنه خدمات الطلاب والخريجين وطلاب الدراسات العليا.

■ توفير أماكن عزل لمنسوبي الجامعة والعائدين من الخارج: بحيث تم تخصيص مبني الجراحة في مستشفى بنها الجامعي لعزل مصابي كورونا، وتجهيز المدن الجامعية بمشتر لاستقبال العائدين من الخارج.

■ تعقيم وتطهير المنشآت وتوزيع الملصقات وإنتاج كامات وبوابات تعقيم.

■ إجراء مجموعة من البحوث العلمية لمواجهة فيروس كورونا المستجد: والتي وصل عددها إلى (5) أبحاث تناولت فيروس كورونا وتداعياته، ودراسته من الناحية التشخيصية أو العلاجية أو الوقائية وكذلك تأثيره على الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

ب- أهم ملامح إدارة المخاطر في جامعة بنها من خلال الاستعانة بأداة المقابلة المفتوحة: تم إجراء مقابلة مفتوحة<sup>(1)</sup> مع مسؤولي إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها، وذلك يوم اجتماعهم الشهري بالجامعة بغرض التعرف على التحديات التي تواجه جامعة بنها وكلياتها وتحدي من تحقيق فاعلية إدارة المخاطر بها، ومقترحاتهم للتغلب عليها، وتمثلت استجابات مسؤولي إدارة المخاطر بجامعة بنها وكلياتها في:

1- أهم المشكلات والتحديات التي تواجه إدارة المخاطر في جامعة بنها وكلياتها:

- عدم وجود هيكل إداري قوي معتمد لوحدات إدارة الأزمات والكوارث من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
- هشاشة التنظيم الذي يحدد الواجبات والاختصاصات والمهام والمسؤوليات لوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة وكلياتها.
- الثقافة السلبية الراسخة حيث تم توارث ثقافة انتظار الأزمة ووقوعها ثم اتخاذ إجراءات التعامل معها.
- غياب التخطيط الاستراتيجي لمنع وقوع الأزمات قبل حدوثها أو دحرها قبل مهدها.
- لا يوجد تشكيل تنفيذي لوحدات إدارة الأزمات ببعض كليات الجامعة.
- غياب التفاعل بين قيادات كليات الجامعة وبين الوحدة المركزية لإدارة الأزمات والكوارث بالجامعة.



- دراسة بيئات العمل داخل كل وحدة وتحديد عناصر الخطورة ووضع السيناريوهات اللازمة للتعامل.
- الاهتمام بتوعية العاملين بالجامعة بماهية الأزمات وكيفية إدارتها.
- الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية على إدارة الأزمات والمخاطر.
- اعتماد درجة الدبلومة في مجالات إدارة المخاطر والأزمات، والسلامة والصحة المهنية، ومكافحة العدوى.
- تفعيل برامج الدراسات العليا بكليات الجامعة الخاصة بإدارة المخاطر كمثل تلك البرامج الموجودة في كليات الطب والتجارة والعلوم.
- تفعيل التعاون والتواصل المستمر مع الإدارات والهيئات التنفيذية في المحافظة مثل الحماية المدنية، والقوى العاملة، ومديرية الأمن، وجمعية الهلال الأحمر، والشركة القابضة للكهرباء.
- ضرورة وجود مقرات دائمة ومستقرة لوحدة إدارة الأزمات والمخاطر في بعض كليات الجامعة.
- ضرورة توفير التجهيزات والأجهزة والمعدات والأدوات الضرورية لتحقيق وحدات إدارة الأزمات والكوارث أهدافها.
- ضرورة وضع أهداف واضحة لوحدة إدارة الأزمات والمخاطر بكليات الجامعة، وتوعية الأعضاء بها.
- ضرورة توزيع الأدوار والمسئوليات بشكل واضح والتدريب عليها.
- ضرورة تخصيص ميزانية كافية لوحدة إدارة الأزمات والكوارث.
- الاهتمام بوحدة إدارة الأزمات والمخاطر من قبل قيادات الكلية.
- ضرورة تضافر الجهود والتعاون بين وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالجامعة ووحدات إدارة الأزمات والمخاطر بكليات الجامعة لِحَلِّ بعض الأزمات والكوارث والمخاطر في كليات الجامعة.
- تدريب جميع منسوبي الكلية على إدارة الأزمات والمخاطر وخاصة كيفية تنفيذ خطط الإخلاء، والتعامل مع مطفآت الحريق في حالة وجود حريق.
- عمل لوحات إرشادية متنوعة داخل الكلية للمساعدة أثناء الأزمات.

ج- مدى تحقيق جامعة بنها لمؤشرات جائزة مصر للتميز الحكومي فيما يخص معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: يمكن تناول مثل هذه المؤشرات لإحدى كليات جامعة بنها: وليكن على سبيل المثال في كلية التربية جامعة بنها وذلك على النحو التالي:

- 1- قامت كلية التربية جامعة بنها بتشكيل فريق التميز الحكومي 2022/2021م بقرار رقم (2166) بتاريخ 2021/11/18م بحيث تضمن التشكيل توزيع للأعضاء على المعايير العشرة لجائزة مصر للتميز الحكومي، وُحِدَ لكل معيار منسق للمعيار وأعضاء الفريق لكل معيار على حده، وأطلق على أعضاء فرق عمل المعايير "سفراء التميز الحكومي". (كلية التربية جامعة بنها، 2021)
  - 2- تمثلت مؤشرات معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في كلية التربية جامعة بنها في:  
(كلية التربية جامعة بنها، 2022، ص 31-33)
- بالكلية وحدة إدارة المخاطر مهمتها وضع آليات وسياسات إدارة المخاطر والكوارث المحتمل حدوثها.
  - عقد دورات تدريبية حول المخاطر المتوقعة وكيفية التعامل مع هذه المخاطر.
  - وضع خطة الأمن والسلامة بالكلية مع الأخذ في الاعتبار استكمال منظومة الأمن والسلامة في الكلية مثل (طفائيات الحريق، مخارج للخروج في حالة الطوارئ والكوارث، اللوحات الإرشادية وأجهزة استشعار الحريق).
  - بالكلية وحدة إدارة المخلفات الإلكترونية تعمل على المتابعة الدورية لحالة الأجهزة والمعدات الإلكترونية والكهربائية بالكلية، مع سرعة اتخاذ اللازم نحو الأجهزة المتوقفة عن العمل.
  - تقرير عن الحالة الراهنة للمبنى الحالي في ضوء طبيعة الأنشطة المقدمة وبها خطة لصيانة المدرجات والمعامل والورش والمرافق الأساسية في الكلية وتنفيذها ومتابعتها واستكمال مواطن القصور في البنية التحتية.
  - بالكلية خطط للمراجعة الداخلية والخارجية لمعظم أنشطتها ولخطتها الاستراتيجية لضمان استمرارية العمل بها، وضمان استمرارية تقديم الخدمة بفعالية.
  - دورات تدريبية لتأهيل العاملين في المعامل والوحدات المستخدمة في مجال التعامل مع شبكة المعلومات المركزية (الحفظ، التداول، الصيانة، التأمين، الملكية الفكرية).
  - دليل الضوابط والتجهيزات المتعلقة بشبكة المعلومات (الاستدعاء والتداول، الحفظ والتوثيق، الأمان والأزمات، الصيانة والتحديث، الأخلاقيات والملكية الفكرية).
  - الالتزام بكافة الإجراءات الاحترازية التي حددتها وزارة الصحة ووزارة التعليم العالي لمواجهة فيروس كورونا المستجد كوفيد-19، وذلك من خلال وضع خطة الإجراءات الاحترازية.

3- هناك وحدة لإدارة المخاطر والكوارث بكلية التربية جامعة بنها ولها لائحة منظمة للعمل محدد بها: مبررات إنشاء وحدة إدارة المخاطر والكوارث، ورؤية ورسالة وأهداف الوحدة، وأنشطة الوحدة، ومهام الوحدة، وخطة الإخلاء في حالة الطوارئ، وواجبات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في حال الطوارئ، والوسائل والمعدات المطلوب توفيرها بالكلية لمواجهة الطوارئ، ومصادر الخطر والتهديد، وقواعد السلامة والأمان داخل المعمل. (كلية التربية جامعة بنها، 2022، ص 4)

4- قامت كلية التربية جامعة بنها باتخاذ عدد من الإجراءات خلال أزمة توقف الدراسة بسبب جائحة فيروس كورونا كوفيد-19 تمثلت في: عقد ورش عمل وندوات عن فيروس كورونا وكيفية الوقاية منه، ووضع الملصقات واللافتات للتوعية بفيروس كورونا، وتطهير وتعقيم الكلية بكافة مرافقها، وتم تفعيل منظومة التعليم عن بعد. (كلية التربية جامعة بنها، 2022، ص ص 140-143)

واتضح من ذلك غياب إلى حد ما مؤشرات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال التي حدتها جائزة مصر للتميز الحكومي من حيث إيجاد وتطبيق إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر لتحقيق استراتيجية جامعة بنها وضمان استمرارية الأعمال بها، وتوضيح كيفية التعامل مع كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة، كما غاب عن جامعة بنها وضوح سياساتها وإجراءاتها للتعامل مع المخاطر التي تهدد استمرارية الأعمال أو تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وعملياتها وخدماتها، ووجود خطط لإدارة ومعالجة المخاطر تتضمن الأنشطة ومسئوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة والسيناريوهات والخطط البديلة لمواجهة المتغيرات والمستجدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وغياب كيفية توثيق نتائج إدارة المخاطر بها من حيث إعداد الإحصائيات والتقارير التي توضح نتائج نجاحها في إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال.

#### رابعاً: تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي:

في ضوء ما تم توضيحه في الإطار النظري الخاص بإدارة المخاطر، وملامح جائزة مصر للتميز الحكومي، وواقع إدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء مؤشرات معايير جائزة مصر للتميز الحكومي؛ فلقد توصل البحث الحالي إلى عدة نتائج، وتم وضع تصوّر مُقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، ووضع مجموعة من التوصيات ذات الصلة بإدارة المخاطر التي تُمكن الجامعات المصرية عامة من إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بشكل سليم، وذلك على النحو التالي:

أ- نتائج البحث: تتمثل نتائج البحث الحالي في أن:

- المجتمعات في مختلف دول العالم تواجه في الوقت الحالي العديد من التغييرات والتحديات التي تفرض العديد من المخاطر على مختلف المؤسسات المجتمعية، والتي تتطلب منها الرصد الدائم لهذه المخاطر والجاهزية المناسبة لمواجهتها والتعامل معها.
- الجامعات كإحدى المؤسسات المجتمعية تواجه أيضاً العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على بقائها ونموها؛ الأمر الذي يتطلب من هذه الجامعات فهم المبادئ الأساسية

إدارة المخاطر وكيف يمكن استخدامها للمساعدة في تخفيف آثار المخاطر على أعمالها.

- جائحة فيروس كورونا المستجد كوفيد-19 يعد من أهم أنواع المخاطر التي ظهرت في الآونة الأخيرة والتي أكدت على أهمية اعتماد الجامعات إدارة المخاطر كجزء أساسي من عمليات التخطيط الاستراتيجي بها وكأحد الممارسات الإدارية التي تتم في أعمالها اليومية.
- عملية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات يساعدها على تحقيق أهدافها والنجاح في استمرارية أعمال رغم المخاطر التي تعمل في ظلها؛ وبالتالي تحقيق العديد من المزايا التنافسية وتحسين سمعتها المؤسسية.
- إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال تعد جزءاً أساسياً من أنظمة الإدارة المتكاملة في مختلف المؤسسات بما في ذلك الجامعات؛ حيث تهدف إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء، ودعم تحقيق الأهداف، كما تهدف إدارة استمرارية الأعمال إلى توفير الضوابط والقدرات لإدارة القدرة الكلية للمؤسسة الجامعية على الاستمرار في العمل أثناء الاضطرابات.
- من الأهمية دمج إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الثقافة المؤسسية والأنشطة اليومية للجامعة حيث يساعدها ذلك على تحقيق فعالية الأداء المؤسسي ويُمكنها من النجاح في بلوغ أهدافها الاستراتيجية.
- الجامعات التي تتبع الأساليب المنهجية في إدارة المخاطر ممّا يساعدها في التعرف على أسباب المخاطر الحقيقية بطريقة منطقية ومواجهتها بشكل صحيح، وتجنب العديد من الكوارث لمنع الإضرار بالموارد البشرية والمادية الخاصة بالجامعة.
- إدارة المخاطر تهتم بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تُمكن الجامعة من إدارتها والاستفادة منها ليس فقط بمنع أثارها السلبية إنما أيضاً باعتبارها بمثابة فرص لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- إدارة المخاطر تعتمد في فلسفة عملها على عدة مبادئ من حيث التكاملية والشمولية والتنظيم والمشاركة لجميع العاملين في إدارة المخاطر، والأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية، والاهتمام بالتحسين المستمر، واستخدام نظم المعلومات في إدارة المخاطر.
- هناك العديد من التصنيفات لأنواع المخاطر التي تواجه الجامعات من حيث المخاطر الأكاديمية، ومخاطر الطلاب، ومخاطر أعضاء هيئة التدريس، والمخاطر السياسية، والمخاطر المالية، والمخاطر الإدارية، والمخاطر الاستراتيجية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية، ومخاطر السمعة المؤسسية، والتي جمعها مترابطة ببعضها البعض في التأثير على الأداء المؤسسي للجامعة.

- أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات هي جعل إدارة المخاطر ذات أولوية مؤسسية، ودعم الإدارة العليا بالجامعة لها، ودمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية، وإنشاء بنية فعالة لإدارة المخاطر، وإعداد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر، وبناء نظم المعلومات الفعالة، وتشكيل فرق العمل، والتطوير المستمر لمنظومة لإدارة المخاطر بالجامعات.
  - هناك علاقة قوية بين إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال تتمثل في أن استمرارية الأعمال مكمل لعمل إدارة المخاطر من منطلق أنه إذا كانت إدارة المخاطر تهتم بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي تواجهها الجامعة وتقوم بمعالجتها والتخفيف من نتائجها السلبية؛ فإن إدارة استمرارية الأعمال تهتم بمعالجة الآثار المتبقية من هذه المخاطر بعد معالجتها بحيث لا يتوقف العمل المؤسسي وتكون هناك استدامة لمهام الجامعة المختلفة.
  - إدارة المخاطر أصبحت من أهم معايير تميز ليس فقط مؤسسات التعليم الجامعي وإنما جميع المؤسسات المجتمعية؛ ولذا تمّ التأكيد على إدارة المخاطر في جداول أعمال المؤسسات الحكومية.
  - هناك العديد من المبادرات الحكومية في مختلف دول العالم تحت مُسَمَّى جوائز التميز المحلية والعالمية، والتي كان منها جائزة النموذج الأوروبي للتميز، وجائزة دولة الإمارات للتميز الحكومي، وجائزة مصر للتميز الحكومي، والتي تتضمن معايير إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ضمن معايير هذه الجوائز.
  - هناك العديد من المعوقات التي تُحَدُّ من فاعلية إدارة المخاطر في الجامعات المصرية، من حيث غياب التخطيط أو البناء الفعال لآليات إدارة المخاطر، والقصور في تطبيق الأسس العلمية للأساليب الإدارية المختلفة، وضعف الوعي بإدارة المخاطر ومتطلباتها.
  - هناك العديد من التحديات التي تؤثر بالسلب على منظومة إدارة المخاطر في جامعة بنها والتي من أهمها غياب -إلى حدٍ ما- مؤشرات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال التي حددها جائزة مصر للتميز الحكومي من حيث إيجاد وتطبيق إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر، وتوضيح كيفية التعامل مع كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة، وقلة وضوح سياساتها وإجراءاتها للتعامل مع المخاطر التي تهدد استمرارية الأعمال، وعدم وجود خطط استراتيجية لإدارة ومعالجة المخاطر، وغياب كيفية توثيق نتائج إدارة المخاطر بها من حيث إعداد الإحصائيات والتقارير التي توضح نتائج نجاحها في إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال.
- ب- **تَصَوُّرٌ مُقْتَرَحٌ لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي:**  
وجاء هذا التصور على النحو التالي:

1- **أهداف التصور المقترح:** يهدف التصور المقترح إلى تطوير إدارة المخاطر وا في جامعة بنها بالاسترشاد بمؤشرات معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال الواردة في جائزة مصر للتميز الحكومي.

## 2- منطلقات التصور المقترح: ينطلق التصور المقترح من عدة أمور هي:

- أن الجامعة ما هي إلا إحدى المؤسسات المجتمعية التي تتأثر بما يجري في المجتمع من أحداث وتغييرات وتحديات، وتؤثر فيه بما تقدمه له من خلال أدوارها ومسئولياتها تجاهه، ومن ثم عليها تطبيق المداخل التي تُمَكِّنُها من إدارة هذه التحديات والتغييرات على النحو الذي يحقق لها استدامتها ويضمن لها البقاء واستمرارية أعمالها.
- أن إدارة المخاطر تعد الآن جُزءًا لا ينفصل عن العمليات المؤسسية التي تقوم بها الجامعة وجزءًا أيضًا من نظام الإدارة الاستراتيجية بها.
- إن إدارة المخاطر أصبحت ضرورة مُلِحَّةً ليس فقط لتحقيق نتائج إيجابية خاصة بإدارتها وإنما أيضًا لتجنبها، فضلًا عن أنها المسئولة عن توفير السلامة والأمان للمجتمع الجامعي ولأعضائه سواءً من داخل الجامعة أو خارجها.
- أن التحديد الواضح لعمليات وإجراءات إدارة المخاطر وتوعية المسؤولين والعاملين بالجامعة بكيفية التعامل مع المخاطر وإدارتها منذ البداية يُمَكِّنُ الجامعة من مواجهة كافة المخاطر على اختلاف أنواعها بكفاءة.

## 3- عناصر التصور المقترح: تستطيع جامعة بها تحقيق فاعلية إدارة المخاطر بها من خلال الالتزام بمؤشرات معيار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بجائزة مصر للتميز الحكومي والتي تمثلت في:

- إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر في جامعة بها.
- سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة بها.
- اعتماد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر في جامعة بها.
- توثيق نتائج إدارة المخاطر في جامعة بها.

وفيما يلي توضيحٌ لهذه المؤشرات:

(1/3) المؤشر الأول: إطار عمل فعال وشامل لإدارة المخاطر في جامعة بها، وتمثلت ممارساته في: (1/1/3) نشر ثقافة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في جامعة بها: والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:

- تنظيم وعقد مجموعة من ورش العمل والندوات التثقيفية للجمهور الجامعي من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة التدريس وباحثين لتثقيفهم بماهية إدارة المخاطر وأهميتها وأهدافها وعلاقتها باستمرارية الأعمال بالجامعة.
- إعداد الكتيبات والنشرات والأدلة التثقيفية والتعريفية للمخاطر المجتمعية والجامعية وكيفية إدارتها والتعامل معها واستكشافها وتحديد مصادرها.

- إنشاء شبكات تواصل إلكترونية بين الجامعة وكلياتها لتوفير نظم فعالة للمعلومات عن المخاطر التي تواجه الجامعة على مستوى الجامعة وكلياتها.
- تفعيل التواصل بين مسؤولي إدارة الأزمات والمخاطر بالمجتمع المحلي وبين وحدات إدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها.
- الاتصال والتشاور المستمر بين جميع الأطراف المعنية بجامعة بنها للوقوف المستمر على المخاطر والأزمات والكوارث المحتمل حدوثها.
- تفعيل البرامج الدراسية بكليات الجامعة الخاصة بمنح الدرجات العلمية في مجال إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال كمثال الموجودة في كلية التجارة، وكلية الطب البشري، وكلية العلوم.
- استحداث برامج دراسية على مستوى مرحلة الدراسات العليا خاصة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال لتخريج كوادر بشرية واعية بفكر إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
- (2/1/3) إنشاء وحدات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في جامعة بنها وكلياتها: والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:
- تأسيس كيان مؤسسي بالجامعة تحت مسمى "وحدة/مركز إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال" على مستوى الجامعة، وعلى مستوى كلياتها.
- وضع الإطار الرسمي والقانوني وإصدار القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه الوحدة وتحديد هيكلها ومهامها.
- إمداد وحدات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة وكلياتها بكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث والمخاطر المحتملة.
- وجود خطط عمل سنوية لعمل الوحدة منبثقة من الخطة الاستراتيجية لإدارة المخاطر على مستوى الجامعة.
- تحفيز العاملين في وحدات إدارة المخاطر بحوافز مادية وأخرى معنوية لحثهم على تميز أدائهم.
- اعتماد هيكل إداري وفني لوحدة/مركز إدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها مُحدّد علاقات السلطة، ومُحدّد الأدوار والمسئوليات.
- تحقيق التكامل بين وحدة/مركز إدارة المخاطر بالجامعة، وبين الوحدة المركزية للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وبين مركز ضمان جودة التعليم والاعتماد.
- تعيين منسقين على مستوى وحدات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بكليات جامعة بنها للتواصل المستمر مع مسؤولي وحدة إدارة المخاطر على مستوى الجامعة.
- (3/1/3) تشكيل فرق العمل متعددة التخصصات والوظائف المنوط بها مسئوليات إدارة المخاطر في جامعة بنها وكلياتها: والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:
- اعتماد تشكيل بفرق عمل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال على مستوى كل من الجامعة وكلياتها، بحيث يكون هناك فرق عمل رسمية وفرق عمل تطوعية متعددة التخصصات منها

- على سبيل المثال (فريق عمل إدارة المخاطر الاستراتيجية، فريق عمل إدارة المخاطر التشغيلية، فريق عمل إدارة المخاطر المتعلقة بالسّمة الأكاديمية).
- إعداد توصيف وظيفي لمهام واختصاصات فرق العمل هذه من حيث مهام واختصاصات فرق إدارة المخاطر (الاستراتيجية، التشغيلية، المالية، القانونية، المتعلقة بالسّمة المؤسسية).
  - توزيع الأدوار التي سيقومون بها أعضاء فرق العمل في ضوء التوصيفات الوظيفية وفي ضوء قدرات وإمكانات أعضاء فرق العمل.
  - تحديد المُستوّل الذي يمكنه التعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر الجامعية من على مستوى الجامعة، والمسؤولين على مستوى الكليات لتنسيق أدوارهم مع بعضهم البعض.
  - تزويد أعضاء فرق العمل بكافة البيانات والمعلومات عن منظومة المخاطر التي تواجه الجامعة.
  - مراجعة أعمال فرق إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من قِبَل مسؤولي وحدة إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال سواء على مستوى الجامعة أو كلياتها لتزويدهم بالتغذية الراجعة التي تمكنهم من تطوير أدائهم.
- (4/1/3) وضع برامج للتدريب على كيفية إدارة المخاطر وتحقيق استمرارية الأعمال في جامعة بنها؛ والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:
- تحديد الفئات المستهدفة المُنوّط بها التدريب على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال حيث تكون الأولوية لفرق العمل وأعضاء وحدات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بالجامعة وكلياتها.
  - تطبيق استمارات تحديد الاحتياجات التدريبية على جميع الفئات المستهدفة لتصميم البرامج التدريبية المناسبة لهذه الاحتياجات والمتعلقة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
  - إعداد الحقائق التدريبية الخاصة بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال من قِبَل مُتَخَصِّصِينَ وخبراء في مجال التدريب على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
  - تنظيم دورات تدريبية لتدريب كُّلٍ من العاملين وأعضاء هيئة التدريس على كيفية تحديد المخاطر كُّلٍ في مجال عمله ومن واقع أدوارهم، وكيفية تحديد أسبابها وأثارها، وأساليب مواجهتها.
  - تنفيذ البرامج التدريبية مع مراعاة اختيار الأماكن والأوقات المناسبة للفئات المستهدفة من التدريب، والاستعانة بمدربين مُتَخَصِّصِينَ في مجال إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها.
  - متابعة انتقال أثر التدريب من خلال تقييم أداء الفئات المستهدفة على إدارة وتحديد المخاطر المحتملة في وحداتهم المؤسسية، وكيفية تحديد مصادرها وأنواعها وتطبيق استراتيجية التخفيف من أثارها ومواجهتها.
- (2/3) المؤشر الثاني: سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في جامعة بنها؛ وتمثلت ممارساته في:
- (1/2/3) اعتماد سياسة واضحة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في جامعة بنها؛ والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:

- اعتماد إدارة الجامعة وكلياتها إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال كجزء لا يتجزأ من الممارسات الإدارية بالجامعة، وكلياتها، ووحداتها الأكاديمية، ووحداتها الإدارية.
- إصدار وثيقة معتمدة من مجلس الجامعة بسياسة جامعة بنها لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال موضح بها (تعريف المخاطر، وتحديد نطاق تطبيقها، والمبادئ التي تستند إليها، والمسئوليات والأدوار، وكيفية مداومة العمل والحفاظ على استمراريته رغم الأزمات والمخاطر المؤسسية).
- اعتماد آلية الاتصال والتشاور بين مسئول إدارة المخاطر على مستوى الجامعة ومسئولي إدارة المخاطر بكليات الجامعة لتحديد أولويات المخاطر الجامعية التي يتم التعامل معها، وليكن من خلال اجتماعات دورية معتمدة بقرار جامعي.
- اعتماد وثائق من مجلس الجامعة خاصة بأنواع المخاطر التي تواجه جامعة بنها وتصنيفها في مجموعات وليكن (المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية، المخاطر المالية، مخاطر الامتثال/الالتزام/التعهد، مخاطر السمعة).
- نشر وتعميم هذه الوثائق على مستوى وحدات العمل بالجامعة وأيضاً على مستوى وحدات عمل كليات الجامعة من خلال استخدام النشرات الداخلية، أو نشرها على المواقع الإلكترونية.
- (2/2/3) تطبيق عمليات وخطوات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في جامعة بنها: والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:
  - تحليل استراتيجية جامعة بنها وأهدافها وبيئتها وثقافتها من أجل تحديد نطاق العمليات المؤسسية بالجامعة التي يتم بها إدارة المخاطر، وتحديد حالات عمليات إدارة المخاطر الحالية، وعرض الحالات، والحصول على التزام ودعم ومشاركة على أعلى مستوى من جميع العاملين.
  - تحديد المخاطر والأزمات والكوارث التي تواجه جامعة بنها والتعرف عليها، وذلك من خلال جلسات العصف الذهني لمسئولي إدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها، أو بالرجوع إلى تقارير إدارة المخاطر لوحدات العمل بالجامعة، أو استخدام أدوات الاستبانات والمقابلات وقوائم الملاحظة لحصر هذه المخاطر.
  - تحليل المخاطر ويتم فيها تصنيف المخاطر إلى أنواعها السابق ذكرها، والوقوف على مصادرها الأساسية.
  - تقييم المخاطر لتحديد الآثار التي يحدثها الخطر، واحتمال حدوث كل خطر، ودرجة خطورته.
  - معالجة المخاطر بحيث يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال حدوث الخطر وأثاره باستخدام الاستراتيجية المناسبة التي تُخَفِّفُ من الأضرار وتحافظ على استمرارية العمل.
  - مراقبة ومتابعة ومراجعة نظام إدارة المخاطر لاكتشاف أيّة مصادر خطر جديدة أو فشل معالجة مخاطر سابقة، وللتأكد من فعالية نظام إدارة المخاطر وتحديد جوانب القصور بها ووضع خطط التحسين.

(3/3) المؤشر الثالث: اعتماد خطة استراتيجية لإدارة المخاطر في جامعة بنها: وتمثلت ممارساته في:

(1/3/3) وضع رؤية ورسالة لإدارة المخاطر تلائم طبيعة العمل بجامعة بنها: والتي تتم من خلال الأنشطة الآتية:

- تحديد جامعة بنها رؤيتها لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بها بصورة إجرائية ويشترك في وضعها جميع الأطراف المعنية، وليكن هذه الرؤية "أن تكون جامعة بنها جامعة رائدة ومتميزة في إدارة المخاطر الجامعية بما يحقق لها استمرارية أعمالها واستدامة ميزات التنافسية".

- تحديد جامعة بنها رسالتها المحققة لرؤيتها في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال ولتكن هذه الرسالة "تلتزم جامعة بنها بتطبيق إطار عمل شامل ومنظم لإدارة المخاطر الجامعية واستمرارية الأعمال على نحو يساير الاتجاهات العالمية في مجال إدارة المخاطر".

(2/3/3) تحليل بيئة جامعة بنها الداخلية والخارجية: باستخدام تقنية التحليل البيئي (SWOT) لتحديد مصادر المخاطر بالجامعة وتصنيفها بين مصادر للمخاطر ذات صلة بالبيئة الداخلية للجامعة، وأخرى ذات صلة بالبيئة الخارجية للجامعة.

(3/3/3) تحديد جامعة بنها القيم الحاكمة لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بها: ولتكن هذه القيم: الأمن والسلامة، التميز، استدامة الأداء المؤسسي،

(4/3/3) تحديد جامعة بنها الأهداف الاستراتيجية المحققة لرؤيتها ورسالتها في إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، ومن هذه الأهداف الاستراتيجية (تمكين وحدات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بجامعة بنها وكلياتها، وتفعيل الشراكات بين جامعة بنها والجهات المجتمعية المعنية بإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، وتنمية وتطوير الكوادر البشرية المدربة على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال).

(5/3/3) وضع الخطط التنفيذية لاستراتيجية إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال: بحيث تشمل على مبادرات وممارسات وأنشطة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومسئولية التنفيذ، والأطر الزمنية، ومؤشرات الأداء، والإجراءات الاحترازية لاستمرارية الأعمال

(4/3) المؤشر الرابع: توثيق نتائج إدارة المخاطر في جامعة بنها: وتمثلت ممارساته في:

(1/4/3) جمع التقارير من وحدات العمل المختلفة بالجامعة الخاصة بتحديد المخاطر التي تواجهها.

(2/4/3) إعداد سجلات لهذه المخاطر بحيث تحوي جميع المعلومات والبيانات عن هذه المخاطر وخاصة فيما يتصل بأسباب حدوثها واحتمالات حدوثها مرات أخرى، ودرجة خطورتها ونتائجها وعواقبها، والمسئولين عن التعامل معها.

(3/4/3) إعداد مصفوفة المخاطر والتي توضح احتمالات حدوث هذه المخاطر ودرجاتها سواء كبيرة أو صغيرة، وأساليب التعامل معها كل حسب درجته.

(4/4/3) إعداد تقارير تحدد مستويات المخاطر من حيث: مخاطر المستوى الأول التي تتطلب التدخل الفوري من إدارة الجامعة واتخاذ الإجراءات السريعة لمواجهتها، ومخاطر المستوى الثاني

العالية التي تعطي الفرصة أمام الجامعة لوضع الخطط السريعة لتحديد الإجراءات اللازمة تجاهها، ومخاطر المستوى الثالث المتوسطة والتي تستلزم إجراءات عادية، ومخاطر المستوى الرابع المنخفضة والتي يكون هناك وقتٌ كافٍ أمام إدارة الجامعة لمواجهتها ووضع الإجراءات وتحديد المسؤولين.

(5/4/3) إعداد تقارير تحدد إجراءات التعامل والاستجابة في كل مستوى من مستويات المخاطر في حال تعرض الجامعة لها.

(6/4/3) إعداد الإحصاءات التي توضح: نسبة العمليات المؤسسية التي تم تطبيق إدارة المخاطر عليها إلى إجمالي هذه العمليات، نسبة المخاطر التي تم وضع إجراءات تصحيحية لها إلى إجمالي المخاطر المرصودة، نسبة الإجراءات التصحيحية التي تم تنفيذها ضمن الخطة التنفيذية المعتمدة لإدارة المخاطر إلى إجمالي الإجراءات التصحيحية المستهدفة، نسبة رضا المعنّين عن نتائج الإجراءات التصحيحية للتعامل مع المخاطر، نتائج نجاح البرامج التدريبية الخاصة بالتدريب على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، نسبة الأضرار التي تمّ الحدُّ منها إلى إجمالي الأضرار التي أحدثتها المخاطر، نسبة نجاح استراتيجيات معالجة المخاطر والتخفيف من حدتها.

4- متطلبات تنفيذ التصور المقترح: تتمثل متطلبات إدارة المخاطر في جامعة بنها في:

أ- متطلبات تثقيفية: تتمثل في:

- دعم والتزام وتعهد قادة جامعة بنها في كافة المستويات الإدارية بداية من رئيس الجامعة ومُروّراً بالقيادات في مستوى الإدارة الوسطي ونهاية بالقيادات في مستوى الإدارة الدنيا بإدارة المخاطر.
- تنمية وعي العاملين بالجامعة في مختلف المستويات الإدارية بفكر إدارة المخاطر، وكيفية التعامل معها.
- تزويد مختلف وحدات العمل بالجامعة بالكتيبات والنشرات التعريفية بالمخاطر الجامعية، وأنواعها، وأساليب مواجهتها.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية في مجال إدارة المخاطر وتعميم نتائجها على جميع مستويات العمل الجامعي.
- تشجيع مسؤولي الجامعة وكلياتها من عمداء ومديري الوحدات الإدارية على تبني سياسات إدارة المخاطر.

ب- متطلبات تنظيمية: تتمثل في:

- التطوير المستمر للوائح المنظمة لوحدات إدارة الأزمات والمخاطر بالجامعة وكلياتها.
- تمكين وحدات/مراكز إدارة المخاطر واستمرارية الجامعة من أداء مسؤولياتها من خلال الدعم المستمر لها بتزويدها بالإمكانات المادية المطلوبة والسياسات والتشريعات والعناصر البشرية المدربة.

- عقد شراكات وتعاقداً مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في الحد من المخاطر الجامعية أو الوقاية منها.
- استحداث وظيفة مدير المخاطر بالجامعة بحيث تتمثل وظيفته في اكتشاف المخاطر الخاصة بمختلف النشاطات المؤسسية وتحليلها والبحث عن أسبابها ووضع أنسب الحلول لمواجهتها.
- دراسة إمكانية استعانة الجامعة بخبرات وخدمات شركات التأمين في معالجة بعض المخاطر التي تواجهها.
- تفعيل مبدأ الاستقلال المؤسسي والإداري والمالي لجامعة بها في التعامل مع المخاطر والأزمات التي تواجهها.
- وضع آلية للمراجعة الدورية لتنظيم العمل في إدارة المخاطر وإجراءاتها بالجامعة وكلياتها.
- توثيق الإجراءات التي يتم اتباعها في حالة وقوع الخطر وتبليغ الجهات المسؤولة بها.  
ج- متطلبات بشرية: تتمثل في:
  - توفير الكوادر البشرية المدربة في مختلف مستويات العمل الجامعي سواء على مستوى الجامعة أو كلياتها على اكتشاف المخاطر والتعامل معها.
  - توفير الخبراء المتخصصين في مجال إدارة المخاطر لمعاونة المختصين بالجامعة وكلياتها على التعامل مع المخاطر الجامعية.
  - توفير سفراء إدارة المخاطر على مستوى الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية بكليات الجامعة ليقوموا بمهام إدارة المخاطر على مستوى هذه الأقسام والوحدات.
- د- متطلبات مادية: تتمثل في:
  - اعتماد الميزانية المناسبة لوحدة إدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها لكي تقوم بمهامها في مواجهة المخاطر الجامعية دون أدنى معوقات مالية.
  - توفير الأدوات والمعدات والأجهزة اللازمة لتعامل الجامعة الناجح مع مختلف المخاطر المؤسسية.
  - توفير المقررات الدائمة والمتحركة على مستوى الجامعة وكلياتها لإدارة المخاطر وتزويدها بالإمكانات اللازمة الداعمة لمهامها.
- **5- معوقات تنفيذ التصور المقترح:** تتمثل معوقات إدارة المخاطر في جامعة بها في:
  - عدم توافر الكوادر البشرية المدربة على إدارة المخاطر على مستوى الجامعة وكلياتها.
  - غياب الفكر الثقافي الداعم لإدارة المخاطر وخاصة لدى قادة الجامعة وكلياتها.

- ضعف قدرة الجامعة على توفير الموارد المالية اللازمة لاستمرارية عمل وحدات إدارة المخاطر.
- غياب التنسيق المستمر بين وحدة إدارة المخاطر على مستوى الجامعة وعلى مستوى كلياتها.
- غياب التنظيم الجيد والتحديد الواضح لرسالة ومهام وحدات إدارة المخاطر بالجامعة وكلياتها.
- غياب نظم المعلومات والاتصالات الفعالة سواء على مستوى الجامعة ووحداتها الداخلية، أو على مستوى كليات الجامعة فيما بينها.
- 6- الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح: تحدد الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور في:
  - مجلس الجامعة، ومجالس الكليات.
  - الوحدة المركزية لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها.
  - وحدات إدارة الأزمات والمخاطر بكل كليات جامعة بنها.
  - الأقسام الأكاديمية والوحدات الإدارية على مستوى كليات الجامعة.
  - الوحدات الإدارية المختلفة على مستوى الجامعة.
  - فرق عمل متعددة التخصصات لإدارة المخاطر على مستوى الجامعة ووحداتها المختلفة.
- ج- توصيات البحث: يوصي البحث الحالي بعدة توصيات هي:
  - ضرورة استحداث مركز إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال بدلاً من وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالجامعات المصرية لكونها أكثر شمولية لمواجهة التحديات المعاصرة التي تواجهها هذه الجامعات.
  - ضرورة التنسيق بين كل العاملين والأكاديميين بالمجتمع الجامعي، وأعضاء المجتمع المحلي حتى تضمن الجامعة الاتساق في وضع رؤية سليمة لإدارة المخاطر بها.
  - ضرورة توفير قواعد البيانات المتكاملة والحديثة عن منظومة المخاطر التي يمكن الاستفادة منها في مواجهة المخاطر الجامعية.
  - ضرورة اعتماد موارد مالية ذاتية مستقلة ترصدها الجامعة للأنشطة الوقائية من المخاطر المحتمل حدوثها.
  - ضرورة اعتبار إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال نهج استراتيجي ضمن الممارسات الأساسية للجامعة.
  - ضرورة دراسة الأوضاع المختلفة للجامعة بشكل دوري بحيث يتم الكشف المبكر عن المخاطر المحتمل حدوثها، ووضع الحلول والاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

- ضرورة تدريب جميع العاملين بالجامعة على كيفية إدارة المخاطر وخاصة فيما يتصل بالتخطيط لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال.
- ضرورة التقويم المستمر لمنظومة إدارة المخاطر بالجامعة لتحديد نواحي القصور في أداء هذه المنظومة.
- ضرورة الاسترشاد بالنماذج العالمية والإقليمية والمحلية الناجحة في مجال إدارة المخاطر على المستوى الجامعي.
- ضرورة الدّعم المستمر لوحدة إدارة الأزمات والمخاطر بالجامعات بالموارد المادية، والبشرية، والفنية، والتنظيمية.
- ضرورة الاستعانة بالخبراء المتخصصين لمساعدة الجامعة في إدارة المخاطر بها.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال إدارة المخاطر وليكن على سبيل المثال:
  - الإدارة الاستراتيجية للمخاطر الجامعية من منظور مقارن.
  - دراسة تقييمية لدور وحدات إدارة الأزمات والكوارث في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية.
  - دراسة تقييمية لأدوار قادة المؤسسات الجامعية في دعم إدارة المخاطر في الجامعات المصرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عيدة محمد أحمد (2019). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصوّر مُقْتَرَح، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، (43)، إبريل، 309-256.
- إبراهيم، وفاء يسري (2015). التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث المجتمعية لتحقيق التنمية بالجامعة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، عدد خاص، سبتمبر، 139-115.
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال (2010). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الإمارات العربية المتحدة (2015). دليل جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، الإصدار الرابع، الإمارات العربية المتحدة: برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.
- الجهاز المصري للتنظيم والإدارة (2018). خطة مصر للإصلاح الإداري في مؤتمر التميز الحكومي، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة، القاهرة، يوليو، 15-8.
- الحاج، نور الدائم الطيب يوسف، (2021). دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا كوفيد-19 على التعليم الجامعي، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المركز القومي للبحوث، غزة، (1)3، مارس، 34-19.
- الخياط، أحمد مصبح (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (4)، ديسمبر، 354-327.
- الفقهاء، عصام نجيب (2012). إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (91)23، يوليو، 103-79.
- القطب، سمير عبد الحميد: فلسفة التميز في التعليم الجامعي نحو جامعة متميزة، القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- الشخبي، على السيد (2012). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشلاش، عبد الله المحمد (2018). تطبيق إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين الأداء الإداري والمهني في كليات الهندسة بجامعة حلب، رسالة ماجستير، كلية الهندسة الصناعية، جامعة حلب، سوريا.
- العبد الرحمن، أسماء سليمان (2021). إمكانية تطبيق إدارة المخاطر في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، (1)29، يناير، 443-420.

المدرع، سفر بن بخيت المدرع (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000:2018: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(5)، مايو، 103-52.

الأمم المتحدة (2015). إطار سندي للحد من مخاطر الكوارث 2015-2030، الإجراءات: مؤتمر الأمم المتحدة العالمي الثالث المعني بالحد من مخاطر الكوارث، سندي، اليابان، 14-18 مارس.

المملكة العربية السعودية (2013). خطة إدارة المخاطر بالجامعة وإجراءات مواجهتها، جامعة الملك سعود: وكالة الجامعة للتطوير والجودة.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2008). الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الأول، القاهرة، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

أندرسون، إدوارد (2018). إدارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات، ترجمة عبد الفتاح، عاصم سيد، القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

باسيلي، فيفيان فتحي، وزكي، إيلين معوض (2021). تطوير المسؤولية المجتمعية لكليات التربية بمصر في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، (15) الجزء السادس، أبريل، 334-439.

جامعة القاهرة (2019).: تقرير عن جائزة مصر للتميز الحكومي: قراءة في الجولة الأولى، ندوة علمية: الحلقة الثالثة للموسم الثقافي لقسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية، 24 نوفمبر، 1-6.

جامعة بنها (2019). اللائحة الداخلية للوحدة المركزية لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة بنها، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، جامعة بنها.

جامعة بنها (2021). أخبار جامعة بنها عن جائزة مصر للتميز الحكومي، متاحة على <https://bu.edu eg/BUNews/25476>

جامعة بنها (2021). الجامعة في مواجهة فيروس كورونا، متاحة على <https://bu.edu eg/covid19>

جامعة بنها (2021). قرار مجلس الجامعة الجلسة رقم (198) بتاريخ 2021/271 والممتدة حتى 2021/1/31م، الإدارة العامة لأمانة المجالس الجامعية، جامعة بنها.

جامعة بنها (2022). وحدة إدارة الأزمات والكوارث، متاحة على <https://dcmu.bu.edu eg>

حسن، سعودي محمد (2020). بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 3(49)، يناير، 613-658.

- خليل، ياسر محمد (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، الإسكندرية: دار إضافة للنشر والتوزيع.
- روفيد، جونانان (2008). إدارة مخاطر الأعمال: دليل عملي لحماية أعمالك، ترجمة إصلاح، علا أحمد، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- سالم، أحمد عبد العظيم أحمد (2020). التعليم الجامعي في ظل جائحة فيروس كورونا/ التأصيل التربوي للأزمة ومقترحات الطلاب لعلاجها دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 28(3)، يوليو، 119-153.
- سلمان، مثنى جواد (2021). أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التميز الحكومي فئة التميز: إمارة رأس الخيمة دولة الإمارات العربية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 43(3)، سبتمبر، 3-18.
- سليمان، هالة عبد المنعم أحمد (2008). إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، 5(14)، سبتمبر، 272-330.
- شحاته، أحمد محمود أحمد (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- شحاته، حامد أحمد محمد، وبدير، المتولي إسماعيل (2021). إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر: الواقع-المأمول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، 2(15)، يناير، 74-135.
- طالب، طالب غلوم (2018). الحوكمة في برامج التميز بين النظرية والتطبيق، القاهرة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- عبد المنعم، عاطف، وآخرون (2008). تقييم وإدارة المخاطر، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، القاهرة: كلية الهندسة جامعة القاهرة.
- علوان، سهام أحمد محمد (2021). إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 83(83)، الجزء الثاني، مارس، 1061-115.
- عيسى، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وسعد، السيدة محمود إبراهيم (2017). رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 12(12)، السنة الرابعة، مارس، 15-136.
- غازي، علي علي (2021). جائزة مصر للتميز الحكومي في ميزان التميز المؤسسي: نظرة تطويرية، مجلة المال والأعمال، نادي التجارة، القاهرة، 630(630)، أكتوبر، 34-39.
- كلية التربية جامعة بنها (2021). قرار رقم (2166) بتاريخ 2021/11/18م بشأن تأسيس فريق التميز الحكومي، كلية التربية، جامعة بنها.

- كلية التربية جامعة بنها (2022أ). جائزة مصر للتميز الحكومي: جائزة المؤسسة المتميزة جامعة بنها- كلية التربية- طلب الترشيح، كلية التربية، جامعة بنها.
- كلية التربية جامعة بنها (2022ب). المعيار الرئيسي العاشر: إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال- الأدلة الداعمة، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة بنها.
- مجلس الوزراء (2016). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (3185) لسنة 2016م بشأن تشكيل لجنة قومية لإدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر، الجريدة الرسمية، (49) مكرر أ، ديسمبر، القاهرة، مجلس الوزراء.
- محمد، ثناء هاشم، وطلبة، ناصر شعبان (2021). تَصَوُّرُ مُقْتَرَحٍ للسياسات التعليمية بالجامعات المصرية في ظل أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد COVID-19، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 88، أغسطس، 708-813.
- محمد، منى أحمد (2009). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس*، (2)، الجزء (2)، يوليو/ديسمبر، 324-351.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2021): *دليل العمل الآمن واستمرارية الأعمال خلال جائحة كوفيد-19*، قطاع إدارة الأزمات والكوارث والحد من المخاطر، القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- مسيل، محمود عطا محمد، وحرب، إيمان وصفي كامل (2021). إدارة المخاطر لمواجهة فيروس كورونا المستجد وتطبيقاتها في بعض الجامعات العربية والأجنبية وإمكان الإفادة منه في مصر، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، 18(102)، يناير، 334-475.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2020). *جائزة مصر للتميز الحكومي: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، الدورة الثانية 2020*، القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021). *جائزة مصر للتميز الحكومي: سياسة الجودة*، القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2019). *دليل جائزة مصر للتميز الحكومي*، الإصدار الأول، القاهرة، المعهد القومي للإدارة.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2021). *دليل إدارة جوائز التميز الداخلية: جائزة التميز الحكومي*، القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- ثانيًا: المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

Abd al-Rahman, Asmaa Suleiman (2021). The Possibility of Applying Risk Management in Jordanian Universities from the Point of View of Academic and Administrative Leaders, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies, Islamic University, Gaza*, 29 (1), January, 420-443.

- Abdel Moneim, Atef & et. al (2008). *Risk assessment and management, Roads to Higher Education Project*, Cairo: Faculty of Engineering, Cairo University.
- Abu Hatab, Fouad, & Sadiq, Amal (2010). *Research Methods and Statistical Analysis Methods in Psychological, Educational and Social Sciences*, Cairo: Anglo-Egyptian Library.
- Al-Hajj, Noor Al-Daem Al-Tayeb Youssef, (2021). The Role of Risk Management at The Gulf Colleges for Administrative and Human Sciences in Limiting The Effects of the Covid-19 Pandemic on University Education, *Journal of Risk and Crisis Management, National Research Center, Gaza*, 3 (1), March, 19-34.
- Al-Khayat, Ahmed Mosbeh (2019). A Proposed Vision for the Development of Business Administration in Light of the Introduction of Risk Management in Kuwaiti Business Enterprises, *The Scientific Journal of Economics and Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University*, (4), December, 327-354.
- Al-Madra'a, Safar bin Bakhit Al-Mudarra' (2019). Evaluation of Human Resources Risk Management in Saudi Universities According to the International Organization for Standards for Risk Management Iso 31000:2018: A Comparative Study Between Public And Private Universities, *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 35(5), May, 52-103.
- Al-Qutb, Samir Abdel Hamid: *A Philosophy of Excellence in University Education towards a Distinguished University*, Cairo: The Arab Nile Gift for Publishing and Distribution.
- Al-Shelash, Abdullah Al-Mohammed (2018). The Application of Risk Management to Reduce Problems and Improve Administrative and Professional Performance in The Faculties of Engineering at the University of Aleppo, Master's Thesis, Faculty of Industrial Engineering, University of Aleppo, Syria.
- Al-Shukhibi, Ali Al-Sayed (2012). *New Horizons in Arab Higher Education*, Cairo: Arab Thought House.
- Alwan, Siham Ahmed Mohamed (2021). Managing Competitive Intelligence as A Strategic Mechanism to Achieve Sustainable Competitive Advantage in Egyptian Universities and Face the Challenges of the Corona Virus (Covid 19), *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, (83), Part Two, March, 1061-115.
- Anderson, Edward (2018). *Business Risk Management Models and Analytics*, Translated by Abdel-Fattah, Assem Sayed, Cairo: The Arab Group for Publishing and Distribution.



- Bassili, Vivian Fathi, & Zaki, Elaine Moawad (2021). Developing The Social Responsibility of Faculties of Education in Egypt in Light of the Corona Pandemic (Covid-19) in the Light of the Strategic Vigilance Approach, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Faculty of Education, Fayoum University*, (15) Part VI, April, 334-439.
- Benha University (2019). *Bylaws of the Central Unit for Crisis and Disaster Management*, Benha University, and Crisis and Disaster Management Unit, Benha University.
- Benha University (2021). Benha University News about the Egypt Award for Governmental Excellence, available at <https://bu.edu.eg/BUNews/25476>.
- Benha University (2021). The University in The Face of the Corona Virus, available at <https://bu.edu.eg/covid19>.
- Benha University (2021). University Council Resolution, Session No. (198) Dated 27/1/2021 and Extended until 31/1/2021 AD, General Administration of the University Councils Secretariat, Benha University.
- Benha University (2022). Crisis and Disaster Management Unit, available at <https://dcmu.bu.edu.eg>.
- Cairo University (2019): *Report on the Egypt Award for Government Excellence: Reading in the First Round, Scientific Symposium: The Third Episode of the Cultural Season of the Department of Public Administration*, Faculty of Economics and Political Science, Cairo University in cooperation with the German Hans Seidel Foundation, November 24, 1- 6.
- Council of Ministers (2016). Prime Minister's Decision No. (3185) for the Year 2016 AD Regarding the Formation of a National Committee for Crisis and Disaster Management and Risk Reduction, Official Gazette, (49) bis A, December, Cairo, Council of Ministers.
- Faculty of Education, Benha University (2021). Resolution No. (2166) dated 11/18/2021 AD Regarding the Establishment of the Governmental Excellence Team, Faculty of Education, Benha University.
- Faculty of Education, Benha University (2022a). Egypt Governmental Excellence Award: Benha University Distinguished Institution Award - Faculty of Education - Application for Candidacy, Faculty of Education, Benha University.
- Faculty of Education, Benha University (2022b). The Tenth Main Standard: Risk Management and Business Continuity - Supporting Evidence, Part Two, Faculty of Education, Benha University.

- Ghazi, Ali Ali (2021). Egypt Award for Governmental Excellence in the Balance of Institutional Excellence: A Developmental Perspective, *Money and Business Magazine, Trade Club, Cairo*, (630), October, 34-39.
- Hassan, Saudi Mohammed (2020). Institutional Capacity Building as a Variable in Planning for Crisis and Disaster Management at Assiut University, *Journal of Studies in Social Work and Human Sciences, Faculty of Social Work, Helwan University*, 3(49), January, 613-658.
- Ibrahim, Ida Mohamed Ahmed (2019). Risk Management as an Approach to Enhance the Competitiveness of Egyptian Universities: A Suggested Conception, *Journal of Studies in Higher Education, University Education Development Center, Ain Shams University*, (43), April, 256-309.
- Ibrahim, Wafaa Yousry (2015). Planning for Community Crisis and Disaster Management to Achieve Development at the University, *Journal of Studies in Higher Education, University Education Development Center, Ain Shams University*, Special Issue, September, 115-139.
- Information and Decision Support Center (2021): Guide to Safe Work and Business Continuity during the Covid-19 Pandemic, Crisis and Disaster Management and Risk Reduction Sector, Cairo: Information and Decision Support Center.
- Issa, Tharwat Abdel Hamid Abdel Hafez & Saad, Ms. Mahmoud Ibrahim (2017). A proposed vision for the Roles of Leaders of Higher Education Projects in Egypt in the Light of Its Development Trends, *Journal of Educational Administration, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Cairo*, (12), fourth year, March, 15-136.
- Jurists, Essam Najib (2012). Risk Management in Arab Universities: A Case Study of Philadelphia University in Jordan, *Journal of the Faculty of Education, Benha University*, 23 (91), July, 79-103.
- Khalil, Yasser Muhammad (2021). *Centers of Excellence for Educational Institutions in the Light of International Excellence Models and Awards*, Alexandria: Addition House for Publishing and Distribution.
- Meseel, Mahmoud Atta Muhammad & Harb, Iman Wasfi Kamel (2021). Risk Management to Confront the Emerging Corona Virus and Its Applications in Some Arab and Foreign Universities and the Possibility of Benefiting from it in Egypt, *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, 18 (102), January, 334-475.



- Ministry of Planning and Economic Development (2020). *Egypt Governmental Excellence Award: Directory of Distinguished Governmental Institutions*, Second Cycle 2020, Cairo: Ministry of Planning and Economic Development.
- Ministry of Planning and Economic Development (2021). *Egypt Governmental Excellence Award: Quality Policy*, Cairo: Ministry of Planning and Economic Development.
- Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform (2019). *Guide to Egypt Government Excellence Award*, First Edition, Cairo, National Institute of Administration.
- Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform (2021). *Guide to Managing Internal Excellence Awards: Governmental Excellence Award*, Cairo: Ministry of Planning, Follow-up and Administrative Reform.
- Muhammad, Mona Ahmed (2009). A proposed Framework for Applying Excellence Management to Raise the Efficiency of Performance in Universities, *Journal of Financial and Commercial Research, Port Said College of Commerce, Suez Canal University*, (2), Part (2), July/December, 324-351.
- Muhammad, Thana'a Hashem & Talabah, Nasser Shaaban (2021). A Proposed Conception of Educational Policies in Egyptian Universities in Light of the Crisis of the Emerging Corona Virus Pandemic COV2-SARS, *Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, 88, August, 708-813.
- Rovid, Jonathan (2008). *Business Risk Management: A Practical Guide to Protecting Your Business*, Translated by Islah, Ola Ahmed, Cairo: Arab Nile Group.
- Salem, Ahmed Abdel Azim Ahmed (2020). University Education in Light of The Corona Virus Pandemic / The Educational Rooting of the Crisis and Students' Proposals to Treat It, a field study, *Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University*, 28(3), July, 119-153.
- Salman, Mona Jawad (2021). The impact of employee practices on job excellence in the Government Excellence Award, Excellence category: Ras Al Khaimah, Arab Emirates, *Arab Journal of Management, Arab Administrative Development Organization, League of Arab States*, 43 (3), September, 3-18.
- Saudi Arabia (2013). *University Risk Management Plan and Procedures for Confronting It*, King Saud University: University Vice Presidency for Development and Quality.
- Shehata, Ahmed Mahmoud Ahmed (2021). *Managing Institutional Excellence in Egyptian Universities According to the European Excellence Model EFQM: A Field Study at Alexandria University*, PhD thesis, Faculty of Education, Alexandria University.

- Shehata, Hamed Ahmed Mohamed & Badir, Al-Metwally Ismail (2021). Managing Health and Environmental Risks in Pre-University Education Institutions in Egypt: Reality and Hope, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Faculty of Education, Fayoum University*, 2(15), January, 74-135.
- Suleiman, Hala Abdel Moneim Ahmed (2008). Risk Management in Some Foreign Universities and the Possibility of Benefiting from Them in Egypt, *Journal of the College of Education, Beni Suef University*, 5 (14), September, 272-330.
- Talib, Gloom Talib (2018). *Governance in Excellence Programs between Theory and Practice*, Cairo: Atlas for Publishing and Media Production.
- The Egyptian Organization for Organization and Administration (2018). Egypt's Administrative Reform Plan in the Governmental Excellence Conference, *Administrative Development Magazine, the Egyptian Central Agency for Organization and Administration, Cairo*, July, 8-15.
- The National Authority for Education Quality Assurance and Accreditation (2008). *A Guide to Providing the Necessary Requirements to Ensure the Quality of Education and Accreditation for Higher Education Institutions*, First Edition, Cairo, the National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education.
- United Arab Emirates (2015). *Guide to the Mohammed bin Rashid Award for Excellence in Governmental Performance*, Fourth Edition, United Arab Emirates: Sheikh Khalifa Governmental Excellence Program.
- United Nations (2015). Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030, Actions: *Third United Nations World Conference on Disaster Risk Reduction*, Sendai, Japan, 14-18 March.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Addo, Paul Kwadwo, et. al (2021). Risk Management in Higher Education: The Role of Educational Leaders in Translating Policy into Practice in the Ghanaian Context, *Journal of ISEA*, 49(2), 146-162.
- Al Shamsi, Ibrahim Rashid (2020). Business Typology for Examining the Risk Management Strategy in Relation to the Activities of Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman, *TEM Journal*, 9(2), 722-73
- Ariff, Mohd Shoki Bin Md., et. al, (2014). A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education, Review of Integrative, *Journal of Business & Economics. Research*, 3(2), 422-42.



- Bubka, Mary Ann & Smith, Heather (2015). Best Practices in Risk Management for Higher Education Addressing the “What If” Scenarios, *A Survey Conducted by PMA Companies*, New England.
- Buganová, Katarína, et. al (2021). Increasing the Resilience of Transport Enterprises through the Implementation of Risk Management and Continuity Management, *Journal of Transportation Research Procedia*, 55, 1522-1529.
- Centko, John David (2017). 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, *Dissertation Doctor of Philosophy*, the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science, Fargo.
- Clyde-Smith, Jodi (2014). Utilizing Enterprise Risk Management Strategies to Develop a Governance and Operations Framework for a New Research Complex: A Case Study, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(3), 327-337.
- Critto, Andrea & Suter II, Glenn W. (2009). Environmental Risk Assessment, in Marcomini, Antonio, et. al (Eds.), *Decision Support Systems for Risk-Based Management of Contaminated Sites*, New York: Springer Science+Business Media, 29-51.
- Deck, Steven Christopher (2015). Enterprise Risk Management at Higher Education Institutions: How Management Concepts Support Its Implementation, Doctor Dissertation, the Faculty of the Graduate School Maryland University.
- Durst, Susanne & Henschel, Thomas (2022). Crisis Management: From a Theoretical Point of View, in Durst, Susanne & Henschel, Thomas (Eds.), *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Strategies for External Crises*, Switzerland: Springer, 9-14.
- Frikha, Ghassen, et. al (2021). Toward a Modeling Tool for Business Continuity Management, *Journal of IFAC Papers on Line*, 54(1), 1156-1161.
- Helsloot, I. & Jong. W. (2006). Risk Management in Higher Education and Research in the Netherlands, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3). September, 142-159
- Hides, Michael Treuor, et. al (2004). Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector-Lessons Learned from Other Sectors, *Journal of the TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- ISO (2018). *International Standard ISO 31000- Risk management—Guidelines Management*, Second Edition, Geneva, ISO.

- Jesry, Maher, et. al (2022). Exploring the Value of a Risk Management Quality-Assurance Model to Support Delivery of Quality Higher Education in the Conflict-Affected Northwest of Syria, *International Journal of Educational Research Open*, 3, 1-10
- Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee (2009). *AS/NZS ISO 31000:2009 Risk management—Principles and guidelines*, Australia: The Council of Standards Australia.
- Kageyama, Aiko (2014). The Implementation Process of Enterprise Risk Management in Higher Education Institutions, *Journal of International Review of Business*, (14), 61-80.
- Kahveci, Tuba Canvar & Taskin, Harun (2013). Integrated Enterprise Management System for Higher Education Institutions Based on Strategic and Process Management: The Case Study of Sakarya University, *Journal of Procedia-Social and Behavioral Science*, 106, 1505-1513.
- Kenwood, Pharri Allegra (2016). Enterprise Risk Management and a Risk-Aware Culture: Perspectives of Faculty Members at one Institution, Doctor of Education, Saint Joseph's University's, Philadelphia.
- Kosieradzka, Anna, et. al (2022). Ensuring the business continuity of production companies in conditions of COVID-19 pandemic in Poland—Applied measures analysis, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 1-23.
- Lundquist, Anne E. (2015). Enterprise Risk management (ERM) at U.S. Colleges and Universities: Administration Processes Regarding the Adoption, Implementation, and Integration of ERM, *Dissertation Doctor of Philosophy*, Graduate College, Western Michigan University
- Magumbo, Simon, et. al (2019). Performance Risk Management in Higher Education and Training Institutions In Developing Countries, *Journal of Gender & Behaviour*, 17 (4), December, 14251-14257.
- McDonald, T.J., et. al (2020). Development of an Academic Risk Model to support Higher Education Quality Assurance, *6th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'20)*, Universitat Polit'ecnica de Val'encia, Val'encia.
- Moeller, Robert R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management, Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*, Second Edition, Canada: John Wiley & Sons.
- Page-Tickell, Rebecca & Sloan, Graeme (2022). Processes for Managing Risk in Higher Education, in Sengupta, Enakshi, et. al (Eds.), *Governance and Management in Higher Education Innovations in Higher Education Teaching and Learning*, United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 105-122.



- Plessis, Daniël Gerhardus du & Linke, Arthur (2022). Risk Management Implementation in SMEs Investigated Through a Lens of ERM Maturity Models, in Florio, Cristina, et. al (Eds.), *Risk Management Insights from Different Settings*, Switzerland: Springer, 115-139.
- Priyarsono, D, S., et. al (2019). Starting The Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University, *Annual Conference on Industrial and System Engineering*, 23-24 April, IOP Publishing Ltd, Indonesia, 1-7.
- Tammineedi, Rama Lingeswara (2010). Business Continuity Management: A Standards-Based Approach, *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19, 36-50.
- Raanan, Yossi (2009). Risk Management in Higher Education - Do We Need it?, *Sinergie Italian Journal of Management*, 78(9), 43-56.
- Ranf, Diana Elena (2021). Specific Business Continuity Management Practices During the Covid-19 Pandemic Crisis, *Journal of Management and Economics*, 1(101), 62-68.
- Ruben, Brent D. (2007). Higher Education Assessment: Linking Accreditation Standards and Malcolm Baldrige Criteria, *Journal of New Directions for Higher Education*, (137), 59-83.
- Ruzic-Dimitrijevic, Ljiljana & Dakic, Jelena (2014). The Risk Management in Higher Education Institutions, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 137-152.
- Shanahan, Peter & McParlane, Jenny (2005). Serendipity or Strategy? an Investigation into Entrepreneurial Transnational Higher Education and Risk Management, *Journal of ON THE HORIZON*, 13(4), 220-228.
- Sityata, Inga, et. al (2021). Risk Management Practices by South African Universities: An Annual Report Disclosure Analysis, *Journal of Risk and Financial Management*, 14(195), 1-22.
- Supriadi, Leni Sagita Riantini & Pheng, Low Sui (2018). *Business Continuity Management in Construction*, Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Taleghani, Yasamin Molavi, et. al (2018). Designing a Safety Management Model for Higher Education Centers, *Journal of Health Education Research & Development*, 6(4), 1-11
- The Association of Governing Boards of Universities and Colleges and United Educators (2014). A Wake-up Call: Enterprise Risk Management at Colleges and Universities Today, *A Survey by The Association of Governing Boards of Universities and Colleges and United Educators*, Washington, 1-16

- 
- Tom, Simoma-Valeria, et.al (2014). Identifying the Risk in Higher Education Institutions, *Journal of Procedia Economics and Finance*, 15, 342-349.
- Tsvetkov, Tsvetan Georgiev (2020). Assessing Maturity of The Risk Management System in Higher Education Institutions, in Borissov, Borislav, et. al (Eds.), *Business Management*, Svishtov: Tsenov Academic Publishing House, 45-59
- Wang, Chuanyi (2020). Risk Management of COVID-19 by Universities in China, *Journal of Risk Financial Management*, 13(36), 1-6.
- Wu, Desheng Dash & Olson, David L. (2015). *Enterprise Risk Management in Finance*, United Kingdom: Palgrave Macmillan.



كلية التربية

قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

## ملحق (1) استمارة المقابلة المفتوحة

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد....

لقد أصبح وجود طريقة لإدارة المخاطر بالجامعات ضرورة لأهميتها في البحث والتخطيط والتنبيه ودرء الأخطار وتقليل الخسائر وإيجاد الحلول الفورية للتعافي، وزرع الثقة بين منسوبي الجامعات وحملهم على الشعور بالأمان والأطمئنان؛ ولذا فيوجد آليات وسياسات منظمة ومكتملة لتفادي هذه المخاطر وتجنبها والتخفيف من حدتها والتعامل معها حال حدوثها من أهم برامج التطوير في الجامعات، كما إن وجود نمط لإدارة المخاطر منظم ومحدد يتوافق مع المتطلبات القانونية يمكن أن يسهل استجابة الجامعة في حالة المخاطر، وبشكل عام تعتبر المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الجامعات، بالإضافة إلى الاستفادة منها وتجنب العديد من المخاطر لمنع الإضرار بالموارد المالية والمادية الخاصة بالجامعة، وعليه تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية بعنوان "تصور مقترح لإدارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي".

وتعرف إدارة المخاطر بأنها التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات وممارسات الإدارة لمهام تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورصد تلك المخاطر التي يمكن أن تمنع الجامعات من تحقيق أهدافها أو الامتثال لالتزاماتها القانونية، وعلى الجامعات اعتماد سياسة عامة لإدارة المخاطر، ووجود الثقافة التنظيمية التي تعزز إدارة المخاطر، ونهج استباقي لإدارة المخاطر، ووضع استراتيجيات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة بما في ذلك عامة الناس، ومراجعة الإدارة العليا المستمرة.

ولذلك أرجو من سيادتكم من خلال هذه الورقة إبداء رأيكم حول مجموعة الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة المخاطر بالجامعة، ومقترحاتهم للتغلب عليها، علماً بأن هذه البيانات والمعلومات تحظى بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونتقدم لكم بجزيل الشكر على تعاونكم، وقبل الإجابة يرجى منكم ملء البيانات العامة التالية:

الاسم (اختياري): .....

الوظيفة: .....

1- ما المشكلات والتحديات التي تواجه إدارة المخاطر بجامعة بنها من وجهة نظرك؟

..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -

2- ما أهم مقترحات التغلب على تلك التحديات التي تواجه إدارة المخاطر بجامعة بنها من وجهة نظرك؟

..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -  
..... -