

دليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء أفضل الممارسات

إعداد

د/ ولاء السيد عبد الله السيد صقر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

دليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس في ضوء أفضل الممارسات

ولاء السيد عبد الله السيد صقر.

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس.

البريد الإلكتروني: walaelsaied@edu.asu.edu.eg

المستخلص:

يهدف التعافي الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة إلى تحقيق وتحديد المجالات اللازمة للتعامل معها في مؤسسة معينة، بناء على المراقبة المستمرة والتحليل الدائم للبيانات والمعلومات لمعرفة مناطق الخلل والتعامل معها، والتقليل من الشكاوى التي يقدمها العملاء نتيجة تضررهم من مستوى الخدمة المقدم أو انقطاع تقديمها، وتحديد توقيت محدد لمراجعة مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعد على القيام بالمراجعة المستمرة للأداء في توقيت محدد وبشكل منتظم، ومن ثم التنبيه المبكر لأي خلل قد يحدث قبل تفاقمه، كما يهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنظمة، إذ من الممكن أن تكون الإجراءات المتخذة من شأنها تحقيق تطوراً معيناً بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين شكل الخدمة ومستوى الأداء، وليس فقط تعافي المنظمة من الآثار السلبية لأزمة بعينها، ومن ثم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء عن مستوى التحسين الحادث، الأمر الذي يتضح من خلاله أبعاد ثلاث أساسية للتعافي الاستراتيجي ألا وهم: تعافي العاملين، وتعافي العملاء، وتعافي العمليات، وهدف البحث للوصول لدليل استرشادي مقترح للتعافي الاستراتيجي بكلية من خلال الإطلاع على الممارسات الأفضل في هذا السياق.

وهدف البحث الحالي إلى التوصل لدليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس، وفي سبيل ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي، ومدخل أفضل الممارسات.

الكلمات المفتاحية: التعافي الاستراتيجي، تعافي العاملين، تعافي العملاء، تعافي العمليات.

A Proposed Guidebook to Support Strategic Recovery in Faculty of Education -Ain Shames University in the Light of Best Practices

Dr. Walaa Elsaied Abdalla

Assistant Professor of Comparative Education & Educational
Administration Faculty of Education- Ain Shames University

E-mail: walaaelsaied@edu.asu.edu.eg

Abstract:

The strategic recovery in different organizations aims at achieving and identifying the fields that should be dealt with in certain organization, according to continuous control, and data and information analysis, in order to know aspects of defects and ways of treating them, decreasing complaints by clients, as a result of being harmed by the low level of the service that they accustomed to have, or haven't receive the service at all, and needing to have a certain time to receive back the service as it was before, the matter that helps in revising the performance continuously, and in a systematic certain time, that will result in early attention for any defect before it increases, the strategic recovery also aims at achieving continuous development and improvement for the organization, as the procedures that may be done have a certain role in achieving development, and improving the level of the service and the performance, then the matter doesn't concern only the recovery from crisis, but also it concerns developing performance, in order to attain high degrees of clients' satisfaction, so there are three obvious dimensions of strategic recovery which are: employees recovery, clients recovery, and processes recovery, the research also aimed at reaching a guidebook for strategic recovery at the faculty by benefiting from the related best practices.

Then, the current research aimed at reaching A Proposed Guidebook to Support Strategic Recovery in Faculty of Education -Ain Shames University, and it used to achieve that, The Descriptive Methodology, in addition to Best Practices Approach.

Keywords: Strategic recovery, employees recovery, Clients recovery, Process recovery.

مقدمة:

تواجه المؤسسات المختلفة، وخاصة التعليمية منها، العديد من الإجراءات الروتينية التي يتم التعامل معها بشكل يومي والتي يلزم لمواجهتها وجود إدارة فاعلة تمتلك قدرات خاصة تجعلها قادرة على التعامل مع هذا الروتين اليومي، وفي ذات الوقت تحتاج المؤسسات التعليمية إدارة لها رؤية استراتيجية قادرة على التخطيط الاستراتيجي لبناء مستقبل المؤسسة، والتعامل مع الروتين اليومي أو التعامل مع المستقبل بشكل يجعلهما من الأمور التي يسهل التعامل معها، وخاصة في ظل تمتع المؤسسة التعليمية بإدارة تتميز بنمط قيادي فاعل، غير أن أكثر ما يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية وأصعبها يتمثل في الطوارئ والمشكلات الكبرى والأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ؛ لذا فالمؤسسات التعليمية تحتاج لإدارة قادرة على التعامل مع كافة المستجدات التي قد تحدث في المستقبل بشكل سريع ومتوازن، ومن هنا أخذت المؤسسات التعليمية كافة بمفهوم التعافي الاستراتيجي لمواجهة أي طارئ قد يواجه تلك المؤسسات.

وعلى هذا يُشير مصطلح التعافي الاستراتيجي إلى الإجراءات الفعالة التي يمكن لمؤسسة تنفيذها لإعادة بناء رضا العملاء بعد فشل الخدمة، وذلك من خلال القدرة على التعلم وتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة وإنقاذها من الفشل، ولتحسين وتعويض العاملين والعملاء من خلال السعي للوصول لمستوى أفضل من الأداء.^(١)

ويهدف التعافي الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة إلى تحقيق وتحديد المجالات اللازمة للتعامل معها في مؤسسة معينة، بناء على المراقبة المستمرة والتحليل الدائم للبيانات والمعلومات لمعرفة مناطق الخلل والتعامل معها، والتقليل من الشكاوى التي يقدمها العملاء نتيجة تضررهم من مستوى الخدمة المقدم أو انقطاع تقديمها، وتحديد توقيت محدد لمراجعة مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعد على القيام بالمراجعة المستمرة للأداء في توقيت محدد وبشكل منتظم، ومن ثم التنبيه المبكر لأي خلل قد يحدث قبل تفاقمه، كما يهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنظمة، إذ من الممكن أن تكون الإجراءات المتخذة من شأنها تحقيق تطوراً معيناً بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين شكل الخدمة ومستوى الأداء، وليس فقط تعافي المنظمة من الآثار السلبية لأزمة بعينها، ومن ثم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء عن مستوى التحسين الحادث.^(٢)

ويرتكز التعافي الاستراتيجي على تعافي العاملين من خلال دعم العناصر البشرية داخل المؤسسات التعليمية في إطار التعافي الاستراتيجي من خلال إعطاء العاملين بالمنظمة، على اختلاف تخصصاتهم، مسئولية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والسلطة المناسبة أيضاً التي تمكنهم من تنفيذ هذا القرار دون الرجوع للسلطات العليا، الأمر الذي يساهم في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الصالحة للمنظمة وقت احتياجها للتعافي، حيث يكون عنصر الوقت عنصراً هاماً، وحيث تكون الإجراءات الإدارية اللازمة للتعافي في أمس الحاجة للاختصار والسرعة في التنفيذ، كما يرتبط الأمر بشعور العاملين بالثقة في قدراتهم من خلال ثقة القيادات العليا في أداؤهم، وإعطائهم فرصة اتخاذ القرارات، وخاصة في الاوقات الحرجة، الأمر الذي ينعكس على شعورهم بالرضا عن بيئة العمل، والرضا عن الذات، وخاصة بعد تحقيق التعافي التام للمنظمة، الأمر الذي يعزز الارتباط بين العاملين وبين المنظمة، ويزيد من اهتمامهم بحل مشكلاتها، ومساعدتها على التعافي من أزماتها.^(٣)

ويؤكد بعد تعافي الخدمة المقدمة للعملاء على كافة الإجراءات التي يقوم بها مقدم الخدمة للاستجابة لشكوى العملاء بخصوص عدم قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالشكل والمستوى الذي كانت عليه قبل حدوث أزمة بعينها، والتي أثرت على مستوى الخدمة، ومن ثم الاحتفاظ بثقة العملاء في قدرة المنظمة على استعادة نشاطها المعهود كما كانت الأمور من قبل وعليه، وحين تطبق الجامعة بعض استراتيجيات التعافي التي اقترحتها العملاء أنفسهم، فإن ذلك يكون بمثابة تصديق الجامعة على خطط لتطوير الأوضاع بالجامعة، فقد تساعد تلك الاستراتيجيات، الجامعة للتعافي في الوقت الحالي، لكنها وبعد إتمام التعافي، تكون بمثابة التطوير الحادث في خطط الجامعة الحالية والمستقبلية من أجل تطوير الوضع القائم، فمثلاً قد تستمر الجامعة في تقديم بعض المحاضرات عبر الشبكات، أو تتبع أسلوب التعليم الهجين الذي يجمع بين المحاضرات المباشرة، والمحاضرات عن بعد، الأمر الذي لم يكن موجوداً قبل حدوث الأزمة، والذي استمر بعد تعافي الجامعة منها، نظراً لأنه أحد سبل تطوير أساليب التدريس بالجامعة، والجمع بين فوائد المحاضرات المباشرة والمحاضرات عن بعد.^(٤)

ويرتكز بُعد تعافي العمليات على الطرق التي تتعامل بها المؤسسات مع العمليات والإجراءات التي تتبعها تلك المؤسسة عند محاولة التعافي من الآثار التي ترتبت على خلل في القيام بالأعمال الأساسية للمؤسسة سواء في تقديم خدمة أو سير أي عملية داخلية للمؤسسة؛ وخاصة مع شكوى العملاء، لذا تبدأ المؤسسات في إعادة النظر في سير عملياتها المختلفة، وتبدأ لمحاولة تعديل مسارها بشكل صحيح.^(٥)

وتهتم الجامعات المعاصرة بشكل كبير في سبيل مواجهة أزماتها والكوارث والمشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً، بأبعاد التعافي الاستراتيجي سألقة الذكر، ولعل أولى الجامعات التي تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة تركز بشكل كبير على دعم التعافي الاستراتيجي بها، وتُعتبر جامعة أكسفورد Oxford University الإنجليزية، وجامعة تسينجوا Tsinghua University الصينية، من الجامعات العريقة التي استطاعت تقديم أفضل الممارسات في تطبيق التعافي الاستراتيجي.

فحرصت جامعة أكسفورد على تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال دعم سبل وقنوات التواصل المفتوحة والفعالة التي جهزتها الجامعة قبل حدوث أي أزمات، وذلك لتيسير التعافي، الأمر الذي جعل فترة ما قبل التعافي فترة فعالة، الأمر الذي ظهر جلياً خلال فترة ظهور فيروس كورونا والفترة التي تليه، وذلك وفقاً لما هو مهيئ للعاملين والطلاب للاعتماد عليه وقت الحاجة لتبادل المعلومات، والحصول على استجابات فورية لأي استفسار يرتبط بتسيير العمل، ومن ثم الاستجابة السريعة للتعامل مع الأزمة الحالية، ومن أمثلة قنوات الاتصال المفتوحة المهمة لهذا الأمر، وشبكة الإرشاد والتوجيه، وشبكة التليفونات والاتصالات الداخلية بالجامعة، وشبكة متابعة الحالة الصحية لمنسوبي الجامعة، وشبكة خدمات الموارد البشرية بالجامعة، وشبكة متابعة المشكلات الأسرية لمنسوبي الجامعة، وشبكة متابعة الصحة الجسمية لمنسوبي الجامعة، وغيرها من الشبكات المعدة للرد على استفسارات منسوبي الجامعة وأسرههم في أي وقت خلال اليوم، وبطرق مباشرة أو من خلال الرسائل الإلكترونية، إذا تعذر التواصل المباشر.^(٦)

ودعمت جامعة تسينجوا تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال عدة مراحل، أولها الاهتمام بتوفير البنية التحتية للجامعة لمواجهة الأزمات المتوقعة مستقبلاً، ودعمها، من أجل تحسين عمليات التواصل الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس خلال تلك الفترة الحرجة المرتبطة بظهور فيروس كورونا، وتدريب منسوبيها على استخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة التي كانت الجامعة في حاجة ماسة إليها في هذا الوقت، وحتى بعد انتهاء فترة الحظر، من أجل توظيف وتفعيل المهارات التي تم التدريب عليها في بداية التعامل مع الأزمة، كما ركزت الجامعة في مرحلتها الثانية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم المزيد من الأبحاث المتميزة التي لها مردود تطبيقي يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع المحيط، لضمان استمرارية تحقيقها للمكانة المتميزة التي تشهدها، حتى بعد تعرضها للآثار السلبية لأزمة كورونا بينما ركزت المرحلة الثالثة على دعم فكرة تدويل البرامج وتشجيع تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بين الدول من أجل البحث والدراسة، وخاصة بعد فترة الانقطاع التي حالت دون هذا التبادل أثناء حظر السفر والانتقال بين الدول.^(٧)

وعلى هذا الأساس تسعى كلية التربية جامعة عين شمس لبذل مزيد من الجهد في سبيل دعم التعافي الاستراتيجي لديها، وذلك في إطار عمل وحدة الأزمات والكوارث بالكلية والتي تسعى الكلية من خلالها لإدارة الأزمات والكوارث والتعافي منها بشكل سريع، والعمل على تحقيق تعافي العلميات المختلفة التي تقوم بها، وكذلك تعافي العملاء التي تقدم لهم الخدمات المتنوعة وتعافي العاملين بها من خلال توفير الأمن والاستقرار الداخلي في بيئة العمل الجامعي بالكلية ضد الأزمات الراهنة والمحتملة، كما تسعى الكلية من خلال تلك الوحدة إلى وضع الخطط والاستراتيجيات والبرامج المستقبلية للتصدي للأزمات، والحد من المخاطر والآثار السلبية التي قد تنجم عنها.^(٨)

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة من كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي لديها؛ فما تزال هناك العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيق التعافي الاستراتيجي بالشكل المثالي والمطلوب، ولعل أهم تلك المشكلات ما يلي:

مشكلات تتعلق بتعافي العاملين:

١. ضعف برامج التنمية المهنية الخاصة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - والتي منها كلية التربية جامعة عين شمس - والتي تركز في معظمها على برامج روتينية لا تناسب احتياجات أعضاء هيئة التدريس ولا تتواءم مع المتطلبات العالمية في مواجهة التعامل مع التغيرات والتحديات المحلية والعالمية.^(٩)
٢. احتياج كليات التربية بصورة عامة - ومن ثم كلية التربية جامعة عين شمس - للوقوف على المتطلبات الخاصة بتوفير التقويم المستمر للأداء الوظيفي للعاملين بالكلية وتدريبهم وتجهيزهم لمواجهة كافة التحديات الإدارية والأكاديمية المرتبطة بالعمل داخل الكلية.^(١٠)
٣. احتياج العاملين بجامعة عين شمس وكلياتها بصورة عامة إلى توافر الدعم النفسي والاجتماعي من خلال دعم نظام المكافآت والحوافز الخاص بهم، وتدريبهم وتمكينهم من العمل وإشراكهم بشكل مستدام في صنع القرارات الاستراتيجية، ودعم التواصل معهم بشكل مستمر وتمهينة بيئة عمل مناسبة لدعم أدائهم.^(١١)

٤. ضعف الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات بصورة عامة وفي كليات التربية بصورة خاصة، وذلك في الجوانب التدريسية والبحثية والمجتمعية، وتأتي خصوصية كل التربية هنا أنها من المفترض أنها هي الكلية التي من المفترض أن تدعم الجوانب التدريسية وتضع نظرياتها العلمية المختلفة، ومع ذلك فإن بعض أعضاء هيئة التدريس يفتقدون للمهارات اللازمة في أدائهم التدريسي بالإضافة إلى الأداء البحثي والمجتمعي؛ ما يؤثر بشكل كبير على عملية تعلم الطلاب ومن ثم تحقيق الكلية لأهدافها بصورة عامة؛ مما يضعف تحقيق ريادتها في كافة المجالات^(١٢)، الأمر الذي قد يؤدي إلى انهيار الخدمة التعليمية في وقت الأزمات والطوارئ، في حالة ضعف قدرة عضو هيئة التدريس على تقديم المحاضرات للطلاب في تلك الفترة الحرجة بطرق تعوضهم عن الحضور المباشر بالكلية، بالإضافة إلى ضعف قدرة عضو هيئة التدريس في تلك الفترة الحرجة عن تقديم أية إضافات بحثية ترتبط بتخصصه، ويحاول من خلالها تقديم حلول بديلة للوضع القائم بالكلية أثناء فترة الأزمات الحرجة.
٥. تقييد المواهب الإبداعية والريادية بكليات جامعة عين شمس بصورة عامة والتي تُقيد بالتشريعات والقوانين الحاكمة لكافة العاملين بالجامعة^(١٣)، الأمر الذي قد ينعكس على تمسك أعضاء هيئة التدريس بالطرق التقليدية في التدريس والذي لا يتلاءم مع الظروف الطارئة التي قد تتعرض لها الكلية، وتحول دون تقديم التدريس بالشكل التقليدي الذي كان من الممكن أن يكون مجدياً قبل حدوث الأزمات.
٦. تلاشي الإبداع والريادية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تقل المبادرات الإبداعية والريادية لدى أعضاء هيئة التدريس إما بسبب ضعف فهمهم للأشطة الريادية التي من المفترض أن يقوموا بها أو التي قاموا بها، وضعف تشجيع القيادة الإدارية بالكلية لهم أو لمقاومة أعضاء هيئة التدريس لأي مبادرة إبداعية وريادية يمكن أن تتم بالكلية^(١٤)، الأمر الذي يجعل استجاباتهم لأي تعديل يساعد الكلية على الاستمرارية في تقديم خدماتها، عبئاً لا يستجيب الجميع لتنفيذه.
- مشكلات تتعلق بتعافي العملاء:

١. معاناة كثير من الطلاب المقيدون في الدراسات العليا من العديد من المشكلات المرتبطة بالتسجيل والقيود، وتحملهم مزيد من التكلفة المادية والنفسية التي ترهقهم^(١٥)، الأمر الذي يتفاقم أثره السلبي على الطلاب أثناء الظروف الطارئة وأثناء الأزمات، مما ينعكس على ضعف مستويات رضا الطلاب عن الخدمات التعليمية المقدمة بالكلية.
٢. احتياج كليات التربية بصورة عامة كمنظمات تعليمية -ومن ثم كلية التربية جامعة عين شمس- للوقوف على المتطلبات الخاصة بتوفير احتياجات العملاء لديها؛ من أجل تحقيق أعلى درجات الرضا لهم، حيث تحتاج كليات التربية بشكل دوري لاستطلاع رأي الطلاب لتحديد احتياجاتهم، وتحديد مدى رضاهم عن أداء المؤسسة وعملياتها المختلفة، وكذلك استطلاع رأي الخريجين عن تقييمهم لمستوى أداء الكلية ودرجة رضاهم ورأيهم في تطوير أداء الكلية^(١٦).
٣. ضعف الترابط بين كليات التربية بصورة عامة والمجتمع المحلي؛ مما يؤثر على تعرف كليات التربية على واقع المجتمع المحيط واحتياجاته المختلفة^(١٧)، الأمر الذي ينعكس

على الانفصال بين الطرفين، مما يتسبب في ضعف قدرة كليات التربية على معرفة مستوى رضا عملائها من أعضاء المجتمع المحلي عن الخدمات التي تقدمها له.

مشكلات تتعلق بتعافي العمليات:

١. ضعف التمكين الرقمي لكليات التربية في مصر بصورة عامة؛ حيث ما تزال هناك صعوبات عدة أمام استخدام الرقمنة في التعامل مع العمليات المختلفة التي تقوم بها كليات التربية، كما أن الجوانب الرقمية المستخدمة في الوقت الحالي ما تزال غير قادرة على مواجهة كافة التحديات التي تواجه أداء الكلية على تحقيق أدوارها المختلفة.^(١٨)
 ٢. احتياج كليات التربية بصورة عامة -ومن ثم كلية التربية- للوقوف على المتطلبات الخاصة بالعمليات التي تقوم بها من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة لتقييم البرامج الدراسية المقدمة، ودعم التحسين المستمر للخدمات المقدمة وتطويرها.^(١٩)
 ٣. وجود بعض جوانب القصور في إدارة مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية، وذلك نتيجة ضعف البنية التكنولوجية بها، وضعف مهارات بعض أعضاء هيئة التدريس بالجوانب التكنولوجية وقلة اهتمام البعض بتطبيق التعليمات الخاصة بنظام إدارة مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية، بجانب ضعف في بعض الجوانب الخاصة بالتخطيط لهذا المشروع وتنفيذه.^(٢٠)
 ٤. معاناة الجامعات الحكومية المصرية وكلياتها الجامعية المختلفة من ضعف تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالشكل المثالي المطلوب، مما أدى إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وأثر ذلك بالتبعية على تحقيق كلية التربية جامعة عين شمس على ريادتها الاستراتيجية على المستوى المحلي والإقليمي^(٢١)، الأمر الذي يكون أكثر وضوحاً أثناء فترة الأزمات والطوارئ، مما يؤدي إلى ضعف قدرة الجامعات على الحفاظ على كفاءتها في إدارة عملياتها المختلفة لضمان استمرارية العمل، وضمان بقائها على نفس المستوى الريادي الذي حققته قبل الظروف الطارئة التي تعاني منها في الوقت الحالي.
 ٥. لا توجد خطة استراتيجية مفصلة لدى الجامعات المصرية وبالتالي لدى كلياتها لتحقيق الاستدامة الداخلية للمؤسسة، ولذلك هناك ضعف واضح في الإدارة الاستراتيجية للموارد في تلك الجامعات وكلياتها المختلفة^(٢٢)، الأمر الذي ينعكس على ضعف قدرة الجامعات بشكل عام على الإدارة الاستراتيجية لمواردها وعملياتها وقت الأزمات والطوارئ.
- ووفقاً للمشكلات سالفة الذكر فإن البحث الحالي يسعى للإجابة على السؤال الرئيس التالي: "كيف يمكن دعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء أفضل الممارسات في هذا الصدد؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية المرتبطة بدعم التعافي الاستراتيجي على مستوى الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ما أفضل الممارسات المرتبطة بدعم التعافي الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة؟

٣. ما أبرز محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي نظرياً وميدانياً؟
 ٤. ما الدليل الاسترشادي المقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء الإطار النظري وأفضل الممارسات المعروضة في هذا الصدد؟
- أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. الوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بدعم التعافي الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
٢. الوقوف على أفضل الممارسات المرتبطة بدعم التعافي الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
٣. الوقوف على أبرز محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي نظرياً وميدانياً.
٤. التوصل إلى دليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء الإطار النظري وأفضل الممارسات المعروضة في هذا الصدد.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. قد يسهم هذا البحث في تقديم دليل استرشادي يمكنه أن يساعد إدارة كلية التربية بجامعة عين شمس على دعم التعافي من أي أزمة مستقبلية قد تواجهها.
٢. يُعتبر هذا البحث – على حد علم الباحثة- هو الأول من نوعه الذي يتناول موضوع متخصص يرتبط بظاهرة التعافي الاستراتيجي من الأزمات التي تواجه البيئة التطبيقية محل الدراسة والمتمثلة في كلية التربية جامعة عين شمس.
٣. يمكن أن يكون البحث دليلاً استرشادياً في المستقبل لكافة كليات الجامعة الراغبة في مواجهة الأزمات والتعافي منها.
٤. يقدم البحث نماذج تطبيقية واقعية يمكن الاستفادة منها بشكل مباشر في مساعدة كلية التربية على مواجهة أي مخاطر قد تواجهها مستقبلاً.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية:

ركز البحث الحالي على أبعاد محددة خاصة بالمتغير البحثي والمتمثل في التعافي الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

- أ. تعافي العاملين.
 - ب. تعافي العملاء.
 - ج. تعافي العمليات.
- وركز البحث على تلك الأبعاد؛ باعتبارها الأبعاد التي ترتبط بعمل الكلية داخلياً وخارجياً، وترتبط كذلك بتحقيق سمعتها وزيادة قدرتها التنافسية مع الكليات المناظرة.

٢. الحدود المكانية:

ارتكزت البيئة التطبيقية للبحث الحالي على تناول كلية التربية بجامعة عين شمس ، وجاء اختيار تلك الكلية للأسباب التالية:

- أ- تُعتبر كلية التربية الكلية الأم لكليات التربية في مصر والوطن العربي؛ حيث إنها أقدم كلية للتربية في المنطقة.
 - ب- كان للكلية دور فاعل في الآونة الأخيرة في التعامل مع جائحة كورونا واستطاعت أن تعافي من تلك الأزمة سريعاً من خلال تبني نظام متميز للتعامل مع الأزمات.
 - ج- رغبة الباحثة في المشاركة الفاعلة في تطوير المؤسسة التعليمية التي تعمل بها وتنتمي إليها من خلال رصد جهود التعافي الاستراتيجي بالكلية أثناء فترة الأزمات، ومحاولة معالجة المشكلات التي ترتبط بتلك الظاهرة، الأمر الذي يخدم مجتمعها الأكاديمي ويحقق البحث من خلاله أحد وظائف الجامعة الرئيسة والمتمثلة في خدمة المجتمع.
- كما ركز البحث على تناول جامعتي أكسفورد بإنجلترا وتسينجوا بالصين؛ باعتبارهما من الجامعات التي استطاعت تحقيق ممارسات فاعلة في تحقيق التعافي الاستراتيجي، كما أنها جامعات تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات؛ ما يُعطيها أولوية في تحقيق كافة أشكال التميز في كافة الأنشطة التي تقوم بها، وباعتبار أن الجامعتين تقعان في دولتي إنجلترا والصين؛ فكان الاختيار هنا مهماً في إطار تميز كل دولة بأحد الخصائص التي تدعم اهتمامها بالتعافي الاستراتيجي في كافة مؤسساتها؛ فإجلترا دولة ذات موقع متميز منعزل عن أوروبا تسعى بكل الوسائل باتخاذ كافة التدابير لمنع حدوث أي خلل في منظومة العمل لديها، كما أن الصين دولة في المقام الأول مُصدر رئيس للأوبئة والكوارث وتسعى بشكل كبير للحد منها من خلال دعم التعافي الاستراتيجي؛ لذا فالتركيز على جامعتين في دولتين تدعمان التعافي الاستراتيجي من الأمور الهامة في تناول البحث.

مصطلحات البحث:

يرتكز البحث على مصطلح رئيس يتمثل في "التعافي الاستراتيجي" Strategic Recovery ، وفي هذا تتعدد التعريفات الخاصة بهذا المصطلح.

يُعرف التعافي الاستراتيجي بأنه فن التعامل مع الأزمات المختلفة، أي معالجة المشاكل قبل أن تحدث، ووضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات فور وقوعها، حتى يمكن السيطرة عليها أو الحد من الآثار الناجمة عنها.^(٢٣)

ويركز التعريف السابق على الهدف من التعافي الاستراتيجي؛ باعتباره عملية هدفها إما هدف وقائي استباقي لمواجهة الأزمات المستقبلية، أو هدف واقعي لمواجهة المشكلات والكوارث التي حدثت بالفعل.

كما يُعرف بأنه نمط إداري يتم تبنيه في موقف طارئ أو استثنائي تتركز فيه كل موارد المنظمة لعبور هذا الموقف الصعب، أو هو النشاط الإداري الذي يهدف إلى التدخل لمنع أو معالجة الأزمة في الوقت المناسب، وإعادة التوازن، والحفاظ على صحة وأمان العاملين بالمؤسسة.^(٢٤)

ويركز التعريف السابق على تعافي العاملين بالمؤسسة بشكل أصيل؛ باعتبارهم أساس العمل داخل المؤسسة وأن الحفاظ عليهم وعلى تعافهم أمر ضروري لإعادة التوازن للمؤسسة.

ويُعرف مصطلح التعافي الاستراتيجي كذلك بأنه العملية المسؤولة عن إدارة المخاطر التي قد تؤثر على الأعمال داخل المنظمة، كما أنها مسؤولة عن تأمين حاجات واهتمامات المستفيدين، والحفاظ على سمعتها، ومن ثم فهي مسؤولة عن التقليل من حجم المخاطر، كما أنها تعد مخططا لتعافي المنظمة من المخاطر التي تعرضت لها، ولتحقيق ذلك فهي تعمل على تحديد الأهداف، والتركيز على المتطلبات، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لاستمرارية الأعمال.^(٢٥)

ويركز التعريف السابق على تعافي العمليات وتعافي العملاء؛ باعتبارهم المستفيدين بشكل أساسي من الخدمات المقدمة من المؤسسة التعليمية.

وعلى ضوء التعريفات السابقة، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتعافي الاستراتيجي بأنه "العمليات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية من أجل مواجهة الأزمات التي تعرضت لها أو من المحتمل أن تتعرض لها من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات الاستباقية التي تضمن تعافي عملياتها بحيث تتم بشكل طبيعي ولا تتعثر في تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلباتها، ومن ثم تحقق المؤسسة تعافي العاملين بها من خلال إعدادهم وتدريبهم على مواجهة المخاطر المستقبلية، وكذلك ضمان تعافي عملائها من خلال ضمان استمرار الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة"

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى وصف الظواهر التربوية وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات حولها، ومن ثم تقرير حالتها، والبحث عن الظروف الكامنة وراء تشكيلها بهذا الشكل^(٢٦)، وبذلك فيرتكز المنهج الوصفي على البحث والتقصي حول الظواهر التربوية كما هي قائمة في الوقت الحالي ووصفها وصفاً دقيقاً وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين مكوناتها، والتوصل إلى تعميمات ذات معنى تُسهم في تطوير الظاهرة البحثية محل الدراسة.^(٢٧)

واعتمد البحث كذلك على أحد المداخل البحثية المستخدمة في الدراسات التربوية والمتمثلة في مدخل أفضل الممارسات Best Practices، والذي يعتمد على دراسة عدة ممارسات ناجحة للظاهرة التربوية محل الدراسة ببعض الدول الأجنبية المتقدمة؛ من أجل الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسات المحلية، وذلك في إطار نجاح تلك الممارسات وتقديمها لنتائج واقعية متميزة على أرض الواقع.^(٢٨)

وارتكز البحث على مجموعة من الممارسات الناجحة والتي تتمثل في جامعتي أكسفورد بإنجلترا وتسينجوا بالصين.

١. واعتمد البحث الحالي كذلك على أداة الاستبانة، على اعتبار أنها الأنسب لطبيعة البحث الحالي، والتي تم تطبيقها على عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية جامعة عين شمس؛ من أجل الوقوف على الواقع الفعلي لمحاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي في الأبعاد الثلاثة محل الدراسة.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات التي تمثلت في:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، والذي يتناول المقدمة، ومشكلة البحث وأسئلته، والأهداف، والأهمية، والحدود، والمصطلحات، ومنهج البحث وأداته، والخطوات التي سيسير عليها البحث.

الخطوة الثانية: تحديد الأسس النظرية للتعافي الاستراتيجي بالأدبيات الإدارية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: التعرف على أفضل الممارسات المرتبطة بدعم التعافي الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.

الخطوة الرابعة: الوقوف على أبرز محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي من خلال الوثائق والأدبيات.

الخطوة الخامسة: الوقوف على واقع دعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة الدراسة.

الخطوة السادسة: التوصل إلى دليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس على ضوء الإطار النظري وأفضل الممارسات المعروضة في هذا الصدد.

القسم الثاني

الأسس النظرية للتعافي الاستراتيجي بالأدبيات الإدارية المعاصرة

يدور القسم الحالي حول توضيح ماهية التعافي الاستراتيجي، وأهم الأبعاد التي يركز عليها بالأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك من خلال ما يلي: (تعافي العاملين، وتعافي العملاء، وتعافي العمليات)

أولاً: طبيعة التعافي الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة:

تسعى الجامعات المعاصرة لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز من خلال ما تمتلكه من ثروات بشرية وفكرية، من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية من ناحية، والحصول على مستويات متقدمة بالتصنيفات العالمية من ناحية أخرى، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا في حالة تأهب الجامعات المستمر للعمل تحت أية ظروف، والاستعداد للتعامل مع تلك الظروف، والتعامل مع الأزمات، والتعافي منها بسرعة، والاستمرارية في تقديم خدماتها للمستفيدين، وتحقيق الأهداف المرجوة، بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبنفس المستوى المتوقع للأداء، مهما كانت الظروف المحيطة.

كما أن التعرض للأزمات المفاجئة أمراً لا يمكن تجنبه، ومن ثم عند حدوثه، على كافة العناصر البشرية بالجامعة أن تتضافر جهودها من أجل المساهمة في تعافي الجامعة من أزماتها وتقديم خدماتها بالشكل المعهود وصمود مستوى أدائها على كافة المستويات والجوانب إدارياً، ومالياً، وتسويقياً، وفنياً، الأمر الذي يسهم في حماية الجامعة من الانهيار، الذي من الممكن أن يحدث نتيجة إخفاقها في تحقيق الأهداف المرجوة من وراء وجودها، ومن هنا يعرض هذا الجزء من البحث ماهية التعافي الاستراتيجي، والذي يتضمن مفهومه، وأهدافه، والعوامل المؤثرة فيه، وخطواته والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

يعتبر مفهوم التعافي الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة والمتجددة، وهو مفهوم يتشابه مع عدد من المفاهيم الأخرى ومنها إدارة التعافي Recovery Management، والذي يشير إلى القدرة على استعادة الأنشطة التي كانت تقوم بها منظمة بعينها بذات المستوى التي كانت المنظمة تقدمها به قبل المرور بالأزمة، وهي بذلك إجراءات تقوم بها المنظمة بعد انتهاء الأزمة، ولكنها تكون مخططة قبل بدء الأزمة، إذ يضعها فريق إدارة الأزمات كخطة استعدادية في حالة حدوث الأزمات التي قد تصيب المنظمة توقعاً منهم عن الظروف السيئة التي قد تصيب المنظمة، وتؤثر بالسلب على أنشطتها.^(٢٩)

كما أنها الإجراءات التي من شأنها تحجيم الخسائر التي تصيب المنظمة عند حدوث الأزمة، الأمر الذي ينتج عنه تقليل معاناة العاملين والمستفيدين، واستعادة مكانة المنظمة، وأنشطتها إلى فترة ما قبل الأزمة.^(٣٠)

ويشير التعافي الاستراتيجي Strategic Recovery إلى الإجراء الاستراتيجي الذي يتخذه مقدم الخدمة للتعامل مع فشل الخدمة التي يقدمها وبالتالي شعور العملاء بحالة من عدم الرضا بسبب عدم حصولهم على الخدمة التي اعتادوا الحصول عليها، ومن ثم محاولة استعادة رضا العملاء عن الخدمة المرغوبة.^(٣١)

كما أنه الإجراءات الفعالة التي يمكن للمنظمة تنفيذها لإعادة بناء رضا العملاء بعد فشل الخدمة، ولتوفير التعلم وتحسن العمليات وإنقاذها من الفشل، ولتحسن وتعويض العاملين والعملاء من خلال الوصول لمستوى أفضل من الأداء.^(٣٢)

وهو كذلك عملية يتم فيها تحديد فشل الخدمة وحل المشكلات بشكل فعال، وجمع البيانات، واقتراح حلول لتقييم وتحسين نظام الخدمة.^(٣٣)

ومما سبق يتضح التشابه بين إدارة التعافي، والتعافي الاستراتيجي، إذ أن كليهما يركز على كيفية مساعدة المنظمة على استعادة النشاط السابق، قبل حدوث الأزمات، والوصول إلى رضا العملاء والمستفيدين من الخدمة المقدمة، ويكمن الفرق بينهما في أن إدارة التعافي تركز على بعد العمليات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد، بينما يهتم التعافي الاستراتيجي ببعدها العمليات والعملاء والعاملين كما سيتضح عند التعامل مع أبعاد التعافي الاستراتيجي فيما بعد.

كما يتشابه مفهوم التعافي الاستراتيجي مع مفهوم إدارة الأزمات، إذ ينظر إلى التعافي على أنه جزء من إدارة الأزمة، ويتضح ذلك عند النظر لمفهوم إدارة الأزمات Crisis Management، حيث تعرف بأنها سلسلة من الخطوات تبدأ بجمع المعلومات وتحليلها وصياغة البدائل واتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات الخاصة بأزمة ما ومتابعتها، وتؤدي هذه الخطوات المتبعة إلى حل الأزمة طبقاً للمصالح المرجوة.^(٣٤)

كما يتشابه مفهوم التعافي مع مفهوم إدارة استمرارية الأعمال Business Continuity Management، والتي تشير إلى العملية الإدارية الشاملة والتي يمكن تحديد التهديدات المحتملة للمؤسسة عن طريقها، كما يمكنها تحديد تأثير تلك التهديدات على العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي إذا تم اكتشافها، يمكن إمداد المنظمة بإطار لتحقيق المرونة

المؤسسية التي تمكنها من الاستجابة الفعالة أثناء حدوث الأزمة، بما يؤمن للمستفيدين من خدمات المؤسسة الحصول على الخدمات التي كانت المؤسسة تقدمها لهم، بالإضافة إلى الحفاظ على سمعتها، وخصائصها الأساسية، والأنشطة ذات القيمة التي كانت تقدمها.^(٣٥)

كما أنها العملية المسؤولة عن إدارة المخاطر التي قد تؤثر على الأعمال داخل المنظمة، كما أنها مسؤولة عن تأمين حاجات واهتمامات المستفيدين، والحفاظ على سمعتها، ومن ثم فهي مسؤولة عن التقليل من حجم المخاطر، كما أنها تعد مخططاً لتعافي المنظمة من المخاطر التي تعرضت لها، ولتحقيق ذلك فهي تعمل على تحديد الأهداف، والتركيز على المتطلبات، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لاستمرارية الأعمال.^(٣٦)

ومن هنا يكمن الفرق بين إدارة استمرارية الأعمال، وإدارة التعافي، والتعافي الاستراتيجي في أن إدارة استمرارية الأعمال تساعد المنظمة على استمرار العمل أثناء الآثار السلبية للأزمة، وذلك بالتركيز على العمليات الأساسية التي تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار على الرغم من الآثار السلبية للأزمة، بينما إدارة التعافي والتعافي الاستراتيجي يساعدان المنظمة على استرداد مستواها وتقديم خدماتها للمستفيدين بنفس المستوى الذي كانت عليه قبل بداية الأزمة، وذلك بعد انتهاء الأزمة، ومن ثم يعتبران الفرصة التي تساعد الإدارة على القيام بكافة العمليات التي كانت تقوم بها قبل الأزمة، ومن ثم فهي تعتبر كفترة النقاهة التي تساعد المنظمة على التعافي واسترداد قدراتها السابقة على أداء العمل وذلك في كافة مجالات العمل وليس فقط بالتركيز على العمليات الأساسية التي تضمن استمرار العمل بالحد الأدنى من الإجراءات.

وبناء على ما سبق، يعتمد التعافي الاستراتيجي على إدارة الأزمات فالأول عبارة إجراءات تابعة للتخلص من الأزمة التي قد تتعرض لها المنظمة، وكذلك قد تكون إجراءات هدفها العودة بمستوى الخدمة للوضع الذي كانت عليه المنظمة قبل حدوث الأزمة، أو تطويرها إلى وضع أفضل مما كانت عليه، بناء على الإجراءات التي اتخذت بعد حدوث الأزمة، وعلى الرغم من أنها خطوات تابعة للتخلص من الأزمة، إلا أنها يجب أن يكون مخطط لها قبل حدوث الأزمة، ويهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:^(٣٧)

١. التقليل من معاناة العاملين والمستفيدين، إذ يساعد التعافي الاستراتيجي الموظفين والمستفيدين من تلقي ذات المميزات التي اعتادوا الحصول عليها في الظروف الطبيعية، فتصبح فرص عملهم كما هي، ومستويات أدائهم كما هي، كما تصبح الخدمات المقدمة للعملاء في ذات المستوى، الأمر الذي لا ينتج عنه أي ضرر للحاصلين على تلك الخدمة، ومن ثم ضمان رضاهم عن الأداء الذي تقدمه المنظمة.
٢. الحفاظ على ثقافة المجتمع التعليمي، إذ يساعد التعافي الاستراتيجي المجتمع التعليمي على زيادة وعي المستفيدين والموظفين بهوية المجتمع التعليمي، والمستقبل الإيجابي الذي يمكن للمنظمة التعليمية تحقيقه، الأمر الذي يوجه العاملين والمستفيدين للحفاظ على ثقافة المؤسسة التعليمية كما كانت قبل الأزمة، وذلك للمساهمة في تحقيق المستقبل الذي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقه.
٣. التقليل من الخسائر المادية التابعة للأزمة، إذ أن استعادة المنظمة التعليمية لمركزها، ومستواها الذي كان قائماً قبل الأزمة من شأنه الحفاظ على عملاء المنظمة، وبالتالي عدم خسارتهم، الأمر الذي يحافظ على المركز المالي للمنظمة التعليمية، دون أن يتأثر سلباً.

٤. الحفاظ على استقرار المجتمع التعليمي، إذ أن وجود خطة قبلية للتعافي، يعطي للموظفين والمستفيدين الشعور بالأمان الذي يؤكد لهم أنه على الرغم من الظروف والتأثيرات السلبية التي قد تحدث للمنظمة التعليمية، إلا أنها ستظل مستقرة، ولم تتأثر مصالحم بأي أحداث مفاجئة قد تحدث بها. كما يهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:^(٣٨)
٥. تحديد المجالات اللازمة للتعامل معها في منظمة معينة، بناء على المراقبة المستمرة والتحليل الدائم للبيانات والمعلومات لمعرفة مناطق الخلل والتعامل معها.
٦. التقليل من الشكاوى التي يقدمها العملاء نتيجة تضررهم من مستوى الخدمة المقدم أو انقطاع تقديمها.
٧. تحديد توقيت محدد لمراجعة مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعد على القيام بالمراجعة المستمرة للأداء في توقيت محدد وبشكل منتظم، ومن ثم التنبيه المبكر لأي خلل قد يحدث قبل تفاقمه.
٨. تحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة، إذ من الممكن أن تكون الإجراءات المتخذة من شأنها تحقيق تطوراً معيناً بالمنظمة، أدى إلى تحسين شكل الخدمة ومستوى الأداء، وليس فقط تعافي المنظمة من الآثار السلبية لأزمة بعينها، ومن ثم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء عن مستوى التحسين الحادث. ويتضح من خلال الأهداف السالفة للتعافي الاستراتيجي، ما له من أهمية لكافة المنظمات بشكل عام، وللجامعات على وجه الخصوص، إذ أن التعافي الاستراتيجي يساعد الجامعة على تحقيق الاستقرار للعالم الجامعي، وما يقدمه من خدمات للطلاب والمجتمع الخارجي، إذ تظل الجامعة من خلال إجراءات التعافي الاستراتيجي بها، قادرة على تقديم خدماتها، والعودة إلى ما كانت عليه، بل والعودة بشكل أفضل مما كانت عليه قبل حدوث الأزمة التي أثرت عليها، كما يقلل التعافي الاستراتيجي من مخاطر الانهيار المادي للجامعة والذي قد يحدث نتيجة توقفها عن تقديم الخدمة لعملائها الداخليين والخارجيين، وبالتالي اختفاء مواردها المادية، واختلال توازنها المادي، الأمر الذي يؤثر على أدائها المالي وقدرتها على توفير مواردها، وقدرتها على دعم مواردها ومدخلاتها البشرية، وخسارة سمعتها الأكاديمية، مما يؤثر سلباً على اجتذاب مزيد من العملاء من الطلاب والباحثين وأعضاء المجتمع المحلي المستفيدين من خدمات الجامعة، وفقدان الثقة في قدرتها على المنافسة، والتعامل مع المواقف المفاجئة، بالإضافة إلى تنمية شعور أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بالأمان الوظيفي والاستقرار داخل المجتمع الجامعي مهما بلغت حجم الظروف التي تعاني منها الجامعة في وقت حدوث الأزمة. وهناك عدد من العوامل التي تؤثر على التعافي الاستراتيجي بالمنظمات، يمكن إجمالها فيما يلي:^(٣٩)

١. توقعات المستهلك : Customer Expectations

يساعد عامل توقعات المستهلك المنظمة على استعادة نشاطها بعد انتهاء الأزمات، والرجوع إلى ذات المستوى من الأداء التي كانت عليه قبل الأزمة، إذ يستطيع المستهلك التعبير عن مستوى الخدمات التي يتوقعها من المنظمة، بناء على ما قدمته تلك المنظمة له من خدمات من قبل، من ثم فإنه بذلك يقدم بعض المساعدات للمنظمة من شأنها المساهمة على

استعادة مكانتها ونشاطها، وتوضح ثقة العميل في قدرة المنظمة على تقديم ذات الخدمات السابقة، وذلك نظراً لأن توقعاته تجاه قدرة المنظمة توقعات إيجابية، وينبع هذا التوقع لديه من سمعة المنظمة السابقة بشأن ما تقدمه من خدمات، أو ما تنتجه من منتجات، حققت نوع من الرضا للمستهلكين من قبل، الأمر الذي يسهم في بناء رؤية إيجابية تجاه المنظمة، وتشجيع المستهلكين على عمل شراكات رسمية معها لمساعدتها على استعادة مكانتها السابقة، ومن جانب آخر يحفز المنظمة على بذل قصارى جهدها من أجل تحقيق توقعات المستهلكين تلبيةً لثقتهم في قدرة المنظمة.

٢. انهيار الخدمة : Service Failure

يعتبر عامل انهيار الخدمة عاملاً آخر من العوامل المؤثرة على التعافي الاستراتيجي، إذ أن عدم قدرة المنظمة على تقديم الخدمة أو المنتج الذي كانت تقدمه قبل حدوث الانهيار، دليل على حدوث مشكلة، وهذه المشكلة هي سبب الانهيار الذي حدث في تقديم الخدمة، والذي قد يحدث نتيجة عدم قدرة الموظفين على تقديم الخدمة السابقة، أو لانهيار الوضع المادي بالمنظمة، أو لعدم رضا المستفيدين عن الخدمة، وشكواهم المستمرة، كما أن لسياسة التسويق الضعيفة للخدمات أو المنتجات دور في انهيار الخدمة المقدمة نظراً لجهل الناس بالميزات الخاصة بالخدمة، ومن ثم عدم الإقبال عليها، ولعل معرفة المنظمة بأسباب الانهيار الذي تتعرض له من شأنه مساعدتها على التحسين من خدماتها، والتخلص من أسباب الانهيار، والوقوف من جديد بعد حدوث الأزمات لاستعادة النشاط، والتعافي من سلبات الماضي، بل واستعادة مستوى الخدمة كما كان في السابق قبل حدوث الأزمة.

٣. التوقعات عن تعافي الخدمة Expectations of Service Recovery

يشير هذا العامل إلى قدرة المنظمة على توقع ما إذا كانت تستطيع أن تتعافى أم لا، وذلك بناء على إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة، كما أن تلك التوقعات بالنجاح أو الفشل، تساعد المنظمة على التغلب على مخاوفها من الفشل في التغلب على السلبات التي تنتابها، وتحول دون تحقيقها للتعافي المنشود، كما تساعد على دعم ذاتها وتحديد أهم الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق التعافي، وكذلك تحديد السلبات التي تحول دون تحقيق ذلك.

٤. الإجراءات الإدارية Managerial Actions

ويشير هذا العامل إلى الإجراءات التي على مدير المنظمة القيام بها للتخلص من الآثار السلبية للأزمة، ومساعدة المنظمة على استعادة نشاطها، وتعافيا ومن تلك الآثار السلبية، ومن أولويات المدير في ذلك الموقف القيام بما يلي:

أ. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والجهود المبذولة، والعمل على حل

الصراعات، للوصول إلى مخرجات مرضية.

ب. تجنب تكرار الحدث الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

وما أن يقوم المدير بتلك الخطوتين التمهيديتين فإنه يحقق عدد من المزايا لمنظّمته، مثل: قلة الوقت اللازم لتعافي المنظمة، والمرونة في اختيار الخطط والبدائل التي تحقق التعافي، والاستعداد الدائم لمواجهة أية مشكلات وأزمات أخرى قد تهدد وضع المنظمة وسمعتها، مما يساعد المدير على استعادة وضع المنظمة في المستقبل بسهولة، ومساعدتها على التعافي مما تمر به من أزمات حالية، وما قد تمر به من أزمات في المستقبل.

٥. الإجراءات التنظيمية Organizational Actions

ويشمل هذا العامل عمليتان أساسيتان هما التعويض Compensation، والتمكين Empowerment، وتشير العملية الأولى إلى قيام المنظمة بتعويض المستهلكين الناتجة عن عدم تلقيهم الخدمة أو المنتج بالمستوى الذي اعتادوا عليه قبل حدوث الأزمة، ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق: إعادة التمويل، أو الاستبدال، أما عن التمكين، فيشير إلى تمكين العاملين بالمنظمة من إيجاد حلول للمشكلات والأزمات التي تعاني منها المنظمة، وذلك لأهم من أكثر الأفراد الذين قاموا بمعايشة ظروف المنظمة، كما أنهم من أكثر الأفراد الذين عايشوا ظروف المنظمة وقت حدوث الأزمة، الأمر الذي يجعلهم من أنسب الأفراد القادرين على المساهمة في إيجاد مقترحات من شأنها المساهمة في تعافي المنظمة، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة أن توفر للعاملين المهارات، بالإضافة إلى الأدوات، والسلطة اللازمين للقيام بالأمر.

وبناء على ما تم عرضه من عوامل مؤثرة على التعافي الاستراتيجي، يتضح أن تلك العوامل أكثر وضوحاً وتأثيراً بالجامعات، إذ أن توقعات أولياء الأمور والطلاب والسوق المحيطة عن جودة الخدمة التي تقدمها الجامعة، والتي ستقدمها بعد انتهاء الأزمة، من شأنه أن يكون حافزاً، ومشجعاً لها للرجوع لذات المستوى الذي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، في حين أن ضعف قدرة الجامعة على تقديم الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى ضعفها بشأن مستوى المخرجات التي كانت تقدمها قبل الأزمة يعد جانباً من شأنه التأثير على قدرة الجامعة في العودة على ما كانت عليه، كما أنه يكون مؤشراً عن ضعف قدرة الجامعة على التعافي من الأزمة، كما أن نظرة الجامعة لذاتها، ولقدرتها على العودة لمستواها الذي كانت عليه، من شأنه تحفيزها على العودة لمستواها السابق، وقد تمثل العوامل السالبة الجانب المعنوي للتعافي الاستراتيجي بالجامعة، أما الجانب المادي، فيتمثل في دور القيادات الأكاديمية بالجامعة لمساعدة الجامعة على العودة لمستواها قبل الأزمة، والتخلص من آثارها السلبية، كما أن العمليات التي تتيحها القيادات الأكاديمية للمستهلكين والمستفيدين من الطلاب، وأولياء الأمور، والسوق المحيط بالتعويض عن فترة انقطاع الخدمة، وكذلك إشراك العاملين وأعضاء هيئة التدريس في إيجاد حلول للمشكلات التي عانت منها الجامعة وأدت إلى حدوث الأزمة من شأنه الإسهام في سرعة التعافي من الأزمة، بناء على الاستفادة من الخبراء، والمعاصرين لحدوث الأزمة من أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالجامعة، والطلاب، وتمكينهم من التعامل مع الأمر.

وللتعافي الاستراتيجي بالمنظمات أربع خطوات أساسية هي: التقليل (Reduction)، والاستعداد Readiness، والاستجابة Responce، والتعافي (Recovery)، ويطلق على تلك الخطوات 4Rs، وتعني خطوة التقليل الحد من الآثار السلبية للأزمة، وتقليل الآثار الناجمة عنها، أما الاستعداد فيضم أربعة عناصر أساسية هي: (٤٠)

١. التدريب Training: ويشير هذا العنصر إلى الموضوعات التي يجب أن يغطيها تدريب العاملين، ومن تلك الموضوعات الدور الذي يجب أن يقوم به كل عضو في المنظمة لمساعدتها على التغلب على الآثار السلبية للأزمة، والعودة لذات المستوى الذي كانت عليه، كما يتم التأكيد في تلك الخطوة على الممارسات الفعلية التي على المتدربين القيام

بها من خلال ورش العمل، وتمثيل الأدوار، وذلك للتمكن من المهارات اللازمة للتعافي الاستراتيجي.

٢. **المعلومات العامة Public Information:** ويؤكد هذا العنصر على ضرورة معرفة العاملين بالمعلومات اللازمة لتعافي منظمته من الأزمة التي مرت بها، ومن ثم عليهم إدراك عدد من القضايا منها: الأزمات والكوارث والتدرب للتعامل معها، والفهم العام للتعافي من الأزمات، والعمليات التي تتضمنها، بالإضافة إلى حصر التوقعات العامة عن عدد المساعدين للتخلص من الآثار السلبية للأزمة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وأخيراً التصميم المسبق للأدوات اللازمة للتخلص من الآثار السلبية للأزمة والتمهيد للتعافي منها.

٣. **التصميم لاستمرارية العمل Business Continuity Design:** وهي العملية التي تضمن استمرار المنظمة في العمل أثناء الأزمة.

٤. **زيادة مشاركة المجتمع Increasing Community Capacity:** وفي هذا العنصر يتم اشراك المجتمع الخارجي في مساعدة المنظمة على استعادة نشاطها السابق قبل حدوث الأزمة.

أما بالنسبة لخطوة رد الفعل، وهي الخطوة الثالثة من خطوات إدارة التعافي، فتعني توزيع المسؤوليات والأدوار على كافة الأعضاء بالمنظمة من داخلها، أو من خارجها، وتشير إلى ترجمة الخطة الموضوعية والمخطط لها لتعافي المنظمة إلى إجراءات فعلية على كل فرد القيام بها فعلياً لمساعدة المنظمة على التعافي.

وأخيراً تأتي خطوة التعافي، وهي الخطوة التي تستطيع المنظمة فيها التعافي بالفعل من الآثار السلبية للأزمة التي عانت منها، والعودة فعلياً للمستوى الذي كانت عليه من قبل، وبناء عليه يتم كتابة تقرير عن كافة الإجراءات التي تمت من بداية حدوث الأزمة، وحتى تعافي المنظمة منها، وذلك للاستفادة من توثيق تلك المواقف في المستقبل وللإستفادة من أخطاء الماضي.

ويمكن تطبيق تلك الخطوات بالجامعة في بعد انقضاء فترة الأزمة من خلال محاولة التقليل من الآثار السلبية التي نجمت عن حدوث الأزمة قدر الإمكان، مثلما حدث في الجامعات العالمية في وقت الوباء العالمي الكورونا Covid-19، والتي حاولت الجامعات في ذلك الوقت العصيب تقديم الخدمة التعليمية للطلاب، محاولين بذلك تجنب توقف تقديم الخدمة التعليمية، والاستعداد لاستعادة النشاط من خلال تدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على أداء وظائفهم من خلال طرق بديلة للطرق التقليدية التي وجدت بالجامعة قبل انتشار الوباء، واستخدام النظم الالكترونية، والمنصات التعليمية عن بُعد، لتقديم الخدمة التعليمية بدلاً من الطرق التقليدية، وإتاحة القيادات الأكاديمية بالجامعة لكافة المعلومات اللازمة والتي قد يحتاجها العاملون وأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع الموقف الذي سبب الأزمة، والوضع الحالي والمتوقع للجامعة بأكبر قدر ممكن من الشفافية، ومصارحتهم بالوضع القائم، الأمر الذي يسهم في فوز الجامعة باقتراحاتهم ومجهوداتهم الفعلية اتجاه إصلاح الوضع القائم، وقيادة الجامعة نحو التعافي من أزمتها الحالية، بل والمشاركة في تصميم خطط العمل الأساسية والبديلة التي تضمن للجامعة استمرارية تقديم خدماتها لعملائها من

الطلاب، وأعضاء المجتمع المحيط، كما تقوم الجامعة في إطار استعدادها للتخلص من الأزمة، للبحث عن داعمين لها من المجتمع الخارجي للمساهمة في استعادة عافيتها، مثل القطاع التكنولوجي الذي يمدّها بالبرامج اللازمة التي تمكّنها من استخدام السبل التكنولوجية بدلاً من الطرق المباشرة التقليدية، والقطاع الصحي الذي من الممكن أن يساهم في تقديم محاضرات توعوية إلكترونية عن سبل الوقاية من الآثار السلبية للوضع القائم، وغيرها من القطاعات التي يمكن أن تقدم مستوى من الدعم للجامعة من أجل استعادة نشاطها التعليمي والخدمي والبحثي، ثم تقوم الجامعة برد فعل إجرائي يتمثل في توزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً لخطة العمل المرسومة مسبقاً وتحويلها إلى إجراءات يتم تنفيذها على أرض الواقع، الأمر الذي يساعد الجامعة تدريجياً على استعادة مستوى النشاط والخدمة المقدمة بها قبل حدوث الأزمة، وعودة الأمر لما كان عليه قبل حدوث الأزمة، الأمر الذي يتيح للجامعة فرصة اكتساب خبرة للتعامل مع موقف لم يحدث لها من قبل، ويجعل لها فرصة على استخدام تلك الخبرات بعد استعادة النشاط، مما ينعكس على تحسن شكل الخدمة عما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وليس مجرد الرجوع للمستوى الذي كانت عليه الجامعة قبل حدوث الأزمة.

ثانياً: أبعاد التعافي الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة:

تنوعت التصنيفات التي أشارت إلى أبعاد التعافي الاستراتيجي، لكن البحث الحالي سوف يتعامل مع كل من تعافي العاملين، وتعافي العملاء، وتعافي العمليات إذ أن تناول تلك الأبعاد يتيح تكوين صورة متكاملة عن الأبعاد الموجودة داخل الجامعات، وتلك الموجودة خارجها، والتي من شأنها المساهمة من خلال تكامل الجهود بينهم في تحقيق التعافي الاستراتيجي للجامعة، ومن ثم سيتم التعامل مع تلك الأبعاد من خلال ما يلي:

١. تعافي العاملين:

لدى الجامعات قوة بشرية لا يستهان بها من أعضاء هيئة تدريس، وموظفين بإدارات الجامعة المختلفة، وقيادات أكاديمية مهمتها إدارة شئون الكليات الجامعية، والجامعات بشكل عام من أجل مساعدتها على تحقيق أهدافها، وتنفيذ سياساتها المرسومة، ومتابعة الأداء الفني للجامعة المتمثل في إجراءات العمل المتخصصة المرتبطة بالمهام الإدارية والأكاديمية والتأكد أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وتعتبر القوة البشرية المشار إليها على اختلاف أنواعها وتخصصاتها هو خط الدفاع الأول لدى الجامعة من أجل مساعدتها على تعافيتها من الأزمات التي تعرضت لها مهما كانت تلك الأزمات^(٤)، ذلك أن مسؤولياتهم الأساسية تكمن في تعاملهم مع العملاء من طلاب الجامعة وأعضاء المجتمع المحلي، وكافة المستفيدين من الخدمات الجامعية المختلفة، الأمر الذي يفرض عليهم التعامل مع مهمة صعبة من شأنها أن تسهم في سرعة التعافي أو تعطيله، ومن ثم كان هناك اهتماماً بتحقيق التعافي للعاملين في المقام الأول، وذلك من أجل نقل هذا التعافي من خلالهم لباقي أجزاء الجامعة، والمستفيدين الخارجيين من خدماتها أيضاً.

ويرتبط بعد تعافي العاملين (العنصر البشري بالجامعة) بما يلي:

أ. التمكين Empowerment:

يعرف التمكين بأنه إعطاء الفرصة للعاملين بالمنظمة لأن يكون لهم صوتاً مسموعاً داخلها، من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات التي تخص الصالح العام لها، وشعور العاملين باستقلاليتهم، وبأنهم يحصلون على الدعم الكامل من جهة رؤسائهم لتطوير كفاياتهم المتنوعة التي من شأنها مساعدتهم على التواصل الفعال، وأحقية الحصول على المعلومات التي تساهم في الوصول للقرار الرشيد بشأن المنظمة، ويرتبط تمكين العناصر البشرية في المنظمات بما يلي:^(٤٦)

(١) المشاركة في صنع القرارات Participation in Decision Making: والتي تشير إلى تشجيع الرؤساء المرؤسين على إبداء الرأي في تطوير المنظمة، وحل المشكلات التي تواجهها، ومناقشة أحوالها مع الرؤساء، بغرض تطويرها وتحقيق الأفضل لها والتخلص من العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح لها.

(٢) الشعور بالحرية والاستقلال Freedom and Independence: وتعني شعور العناصر البشرية في المنظمات بالحرية في تكوين فرق العمل المناسبة لخطط التطوير أو لحل المشكلات، وكذلك الشعور بالاستقلال في تحديد المهام التي عليهم القيام بها من أجل التطوير أو حل المشكلات، بناء على ما لديهم من قدرات، كما أن الإدارة العليت عليها رسم الخطوط العريضة والتوجهات العامة، وعلى العنصر البشري من المرؤسين في إطار التمكين أن يحددوا الطريقة المثلى لتنفيذ تلك التوجهات، وذلك دون تدخل الإدارة العليا في طريقة التنفيذ.

(٣) الثقافة الداعمة للعاملين Supportive Culture of Employees: وتعني حرص القيادات العليا على إنشاء ثقافة تنظيمية مشتركة لدى العاملين، يتم فيها بناء الرؤى المشتركة بين الرؤساء والمرؤسين، وبناء الاتجاهات والمعتقدات الإيجابية نحو بيئة العمل، ودعم الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح من خلال النظر لما سبق أن تمكين العاملين بمختلف المنظمات بشكل عام، والجامعة بشكل خاص، يساهم في تحقيق التعافي الاستراتيجي للجامعات بعد انقضاء الأزمات التي قد تصيبها، إذ أن أعضاء هيئة التدريس، والموظفين بمختلف القطاعات، هم الأكثر اتصالاً بالواقع الفعلي للجامعة في هذا الوقت، ويتلمسون سلبياته، من خلال أدائهم الفني وطبيعة أعمالهم التي ترتبط بالميدان، ومن ثم يعد قناعة القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية هذا الدور، وقناعتهم بقدرتهم على حل مشكلات هذا الواقع، وإعطائهم السلطة والمسؤولية اللازمتين لاتخاذ القرارات التي تمس فرص تعافي الجامعة، في إكار السياسات والتوجهات والأطر الفكرية العامة التي ترسمها الجامعة، من شأنه التسريع بتحقيق التعافي الاستراتيجي للجامعة، بناء على شكل التمكين الممنوح لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة في هذا الصدد.

ب. التدريب Training:

يُعرف التدريب بأنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والذي يهتم بإكساب أو زيادة أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه

سلوكهم اتجاه رفع كفاءتهم عند أداء العمل المكلفين به، وهو بذلك يعتبر تمرين منتظم في تحقيق مهارة، وتأهيل من أجل الوصول للأفضل لأصحاب وظيفة معينة.^(٤٣)

وبالنظر لتعريف التدريب سالف الذكر، يتضح أنه عملية هامة جداً بكافة المؤسسات، وللجامعة على وجه الخصوص، نظراً لكونه عملية تهدف إلى تنمية مهارات العاملين بالجامعة على اختلاف تخصصاتهم، فتجعلهم يقفون على كل جديد في مجال تخصصه من ناحية، كما أنه العملية التي تجعلهم يتمكنون من المهارات الأساسية التي تفرض عليهم نتيجة المستجدات المحيطة، ونظراً لأن الجامعة نظاماً تعليمياً مفتوحاً على المجتمع الخارجي المحيط، فهي بذلك تتأثر به وتؤثر فيه، ومن ثم فإن أي ظروف في هذا المجتمع تتطلب من العناصر البشرية بالجامعة الاستجابة لتلك الظروف والتعامل معها، والتمكن من المهارات الأساسية التي يتطلبها هذا التعامل، بناء على معرفة قائمة على مجموعة من الأسس العلمية التي تبني للعناصر البشرية المرونة للتعامل مع الظروف المفاجئة والمتطلبات المتنوعة التي يفرضها المجتمع المحيط.

وليؤتي التدريب بثماره لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، فإنه يجب تحديد الاحتياجات التدريبية لهم قبل الشروع في التدريب، ويعني تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying the Training Needs، مجموعة الأحكام التي يطلقها القادة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عن قدراتهم، ومعارفهم، وسلوكياتهم التي تمكنهم من تحقيق الأهداف والتغلب على العقبات والصعوبات المرتبطة بعملهم، ومن ثم تجهيزهم وإعدادهم من خلال رؤيتهم عن أنفسهم، ورؤية الجامعة تجاههم، لتولي المسئوليات المتنوعة والمتجددة المنوطة بهم، من خلال إثراء قدراتهم الحالية بالمعارف والمهارات والقدرات التي يجب أن يكتسبوها في الوقت الحالي من أجل الاستجابة لمتطلبات العصر والتطورات المتلاحقة.^(٤٤)

وبناء على ما سبق، يتضح أن قادة الجامعة وحدهم لا يمكنهم تحديد الموضوعات التي يجب على العاملين بالجامعة بشكل عام، وأعضاء هيئة التدريس على وجه الخصوص التمكن منها، بناء على ما يروونه ملائماً لهم في ضوء الظروف والمتغيرات المحيطة، بل يجب على العاملين بالجامعة أنفسهم المشاركة في تحديد ما يرون أنهم يحتاجون إلى التطور فيه، بناء على نقاط الضعف التي يتلمسونها في أدائهم، ذلك أن الجمع بين رؤية القادة، ورؤية العاملين حول أهم الموضوعات اللازم التمكن منها، يؤدي بالضرورة إلى توفير الرؤية المتكاملة عما يجب أن يتوفر للعناصر البشرية من برامج وورش عمل ومحاضرات نظرية، الخ من شأنها توفير الخلفية المعرفية التي من شأنها تنمية مهارات العناصر البشرية وقدراتهم على التمكن من التعامل مع المستجدات المحيطة التي من شأنها تطوير أداء الجامعة للأفضل.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات في تحديد الأهداف الأساسية للبرامج الموجهة لأعضاء هيئة التدريس، وبناء خطط التدريب لهم بناء على ما تم تحديده من احتياجات، وتصميم البرامج التدريبية الملائمة للأهداف المحددة للتدريب، وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي، وتنمية قدراتهم على المشاركة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات، وتحقيق

الفاعلية القصوى لبرامج التدريب المتاحة من خلال التركيز على الاحتياجات الأساسية التي يحتاج عضو هيئة التدريس للتمكن منها، ومن ثم تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.^(٤٥)

ويعتبر وقت الأزمات وقتاً حرجاً على العاملين بالمنظمات المتنوعة على اختلاف تخصصاتها، وخاصةً حينما تكون الأزمات ذات طابعاً شمولياً من شأنها تهديد المجتمع ككل، مثلما هو الحال في وقت الأوبئة والزلازل والحروب وغيرها، تلك الأوقات التي تتطلب من المنظمات بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، احتواء الموقف الحرج، والتغلب على الآثار السلبية له بعد إنقضاءه، لتحقيق التعافي التام للجامعة، الأمر الذي يجعل التدريب لكافة العناصر البشرية أمراً حتمياً، وذلك لتيسير الاستجابة للمتغيرات التي تضطر الجامعة للتعامل معها في ظل الظروف الجديدة المحيطة، مثل تعامل الموظفين مع إجراءات القيد والتسجيل وفع المصروفات الدراسية للطلاب إلكترونياً، وتعامل أعضاء هيئة التدريس مع المنصات الإلكترونية للشرح والتدريس وتنظيم المحاضرات إلكترونياً، وغيرها من الأمور التي ترتبط بتيسير الأمور تدريجياً وإدارياً، والدمج بين النظم المباشرة، والنظم الإلكترونية في أداء مختلف وظائف الجامعة وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب تهيئة القائمين بهذه الوظائف من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس للقيام بتلك المهام الجديدة من خلال البرامج التدريبية التي تقدم لهم المهارات اللازمة للقيام بتلك الأعمال الجديدة والتي لم يكن لهم علم بها من قبل.

وتتنوع أشكال البرامج التدريبية المقدمة للعناصر البشرية بالجامعات، لتشمل ما يلي:^(٤٦)

(١) المحاضرات الفصلية Classroom Lectures: وهي أكثر الوسائل المنتشرة لتدريب العناصر البشرية بشكل عام، وفي الجامعات على وجه الخصوص، وفيها يلتقي المدرسين بمدربهم بشكل مباشر، أو عبر الشبكة.

(٢) البرامج التي تركز على الأساليب البصرية والسمعية Audio-Visual: وفيها يركز المدرب على دعم موضوعه التدريبي ببعض الوسائل مثل الأفلام، ويستخدم لتنفيذ ذلك التليفزيون والفيديو، كما يقدم للمتدربين مجموعة من العروض، وذلك لإضفاء البعد التطبيقي على البرامج التدريبية.

(٣) المحاكاه Simulation: وهو الوسيلة الأكثر تأثيراً على المتدربين بالبرامج التدريبية، لما لها من تأثير على أدائهم من خلال إتاحة الفرصة لهم للممارسة الفعلية، ومحاكاة الجانب النظري الذي تم التعامل مع في التدريب بشكل عملي.

وفي وقت الأزمات وبعد التعافي منها، تكون المنظمات بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، في حالة من عدم الاستقرار، نظراً للظروف التي مرت بها، ومن أمثلة ذلك حالة عدم الاستقرار التي عانت منها الجامعات أثناء وبعد انقضاء فترة انتشار الوباء العالمي Covid-19 ومن ثم عانت الجامعات أثناء تلك الفترة مما يلي:^(٤٧)

(١) الارتباك الحادث نتيجة ضرورة التحول في التدريس من الطرق المباشرة وجهاً لوجه، إلى الطرق غير المباشرة عبر الشبكات، والتعلم عن بُعد.

(٢) الرغبة والتركيز على التعامل مع العديد من المواقف غير المألوفة، والتعامل مع متطلبات التعلم والتدريس الافتراضي.

- ٣) التركيز على ضرورة الوفاء بمتطلبات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بتمكينهم من مهارات إعادة تصميم أنشطة التعلم والتدريس عبر الشبكات للطلاب، التي يسهل عليهم التعامل معها والاستفادة منها، والتعامل مع أساليب التقييم والتقويم الالكترونية.
- ٤) الارتباك الناتج عن الحاجة الملحة للسرعة في التحول من التعامل بشكل تقليدي، إلى التعامل بشكل إلكتروني، وفقاً لمتطلبات الحالة الحالية والمفاجئة.
- ٥) الارتباك الناتج عن ضرورة تحقيق التكيف التكنولوجي اللازم للتعامل مع الوضع القائم، وضرورة التحول السريع نحو الوضع الجديد في التدريس والتعلم وفقاً لمتطلبات الفترة الحالية.

وبالفعل يواجه النظام التعليمي ككل العديد من الأزمات التي كان على مؤسساته التعافي منها، لضمان تحقيق الأهداف، والتغلب على تعطل الخدمة التعليمية، وعانت الجامعات على وجه الخصوص من أزمات متنوعة، كان آخرها وأهمها انتشار وباء Covid-19، وكان على الجامعات التعافي من الأزمة استراتيجياً، واستعادة قدراتها على تقديم الخدمة التعليمية بالكفاءة المعهودة لها قبل حدوث الأزمة، ومن ثم اهتمت الجامعات في هذا التوقيت بتدريب العنصر البشري لديها على عدد من المجالات الهامة التي يجب أن توضع في الحسبان، وهي التمكن من من التعامل مع أشكال التكنولوجيا الحديثة، وأساليب التعلم عن بُعد وخاصة بالنسبة للجامعات التي استخدمت أسلوب التعلم الهجين، حتى بعد انقضاء الأزمة، وبناء الصفحات والموديولات الالكترونية التعليمية، واستخدام أساليب التقييم والتقويم الالكترونية، وتحليل البيانات عبر البرامج الالكترونية، والتعامل مع المنصات الالكترونية التعليمية، والتعامل مع الفصول الافتراضية، وغيرها من الموضوعات التي اعتبرت محور اهتمام أعضاء هيئة التدريس في ذلك الوقت.^(٤٨)

وبالنظر لما سبق، يتضح أن الجامعة في الحالات المفاجئة، وفي وقت الأزمات تتعرض للكثير من المتغيرات التي تخضعها لحالات من عدم الاستقرار وعدم الاتزان، حتى بعد انتهاء الأزمة، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التعامل السريع مع هذا الوضع غير المستقر، من أجل تحقيق الاستقرار والتعافي التام حالياً وفي المستقبل أيضاً، ومن ثم تقدم الجامعة للعناصر البشرية بها سواء من الموظفين أو من أعضاء هيئة التدريس، عدد من البرامج التدريبية المنظمة والسريعة وفقاً لجدول زمني مكثف، تتعامل مع كافة الموضوعات والمهارات اللازم التمكن منها في الوقت الحالي، وذلك لتحقيق الاستجابة الكاملة في الوقت المناسب، ومن ثم تحقيق التعافي الحالي والمستقبلي للجامعة، بناء على المهارات التي تم بنائها لدى العنصر البشري بالجامعة، والتي لم تفيدهم في الوقت الحالي فقط، بل ستحقق لهم الاستفادة من تلك المهارات مستقبلاً، حتى في وقت الرخاء والاستقرار بالجامعة.

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن البحث اهتم بالتعامل مع تعافي العاملين في المقام الأول، ذلك أنهم المتعاملون مع الواقع، والقادرون على مواجهة العملاء وأعضاء المجتمع الخارجي، وإذا تم تدريبهم بشكل ملائم وفقاً للمستجدات والمتطلبات المتنوعة التي فرضت على الجامعة في الأوقات الحرجة، وفي ذات الوقت تم تمكينهم من التعامل بشكل مستقل مع مختلف المواقف التي تسهم في تحسين صورة الجامعة والمستهممة في التعامل مع المواقف

الدرجة التي أصابت الجامعة، فإن ذلك يسهم في تعافهم في المقام الأول من الآثار السلبية للأزمة التي عانت منها الجامعة، ومن ثم يكونوا قادرين على تحقيق ذات التعافي للجامعة ككل.

٢. تعافي العملاء:

يشير بعد تعافي العملاء إلى الكيفية التي يتم تحقيق الرضا التام للمستفيدين من خدمات المنظمة بعد فترة من الفشل في تقديم الخدمة، أو ضعف مستوى الخدمة المقدم للعملاء في أوقات الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ويظهر بُعد تعافي العملاء من خلال قياس أثر التعافي على ولاء العملاء للمنظمة، والشعور بالبهجة عند التعامل معها والحصول منها على الخدمات المنشودة، وتحقيق الغاية الاقتصادية من وراء التعامل معها، ويشتمل بعد تعافي العملاء على سبعة أنشطة أساسية، تتمثل في:^(٤٩)

أ. الاعتراف Acknowledgement: وتشير إلى إعلان المنظمة بمنتهى الصراحة والشفافية أنها واجهت مشكلة أو أزمة أثرت على أدائها، مع توضيح الآثار السلبية الحادثة، والآثار السلبية التي نتجت عن تلك المشكلة أو الأزمة للمجتمع المحيط، وللمستفيدين من الخدمة

ب. التعاطف Empathy: ويعني الاستماع لوجهة نظر العملاء وأعضاء المجتمع المحلي الخارجي عن الأزمة، ووجهة نظرهم عنها، وعن تأثير المنظمة بها واحترامها والتعاطف معها، وإعطائها القيمة التي تستحقها، وعدم الاستهانة بها.

ج. الاعتذار Apology: وتعني أن تعلن المنظمة عن اعتذارها للعملاء والمستفيدين من الخدمة، وطمأنتهم حول عودة الخدمة بالمستوى الذي كانت عليه في أقرب وقت ممكن.

د. امتلاك المشكلة Own the Problem: أي تعامل أي فرد داخل المنظمة مع المشكلة أو الأزمة التي تضرر منها العميل على أنها مشكلته الشخصية، والتي يسعى لحلها بسرعة للتخلص من آثارها السلبية في أقل وقت ممكن.

هـ. حل المشكلة Fix the Problem: القيام بحل المشكلة أو الأزمة واستعادة مستوى الخدمة بالشكل الذي كانت عليه قبل حدوث المشكلة، وذلك في أقل وقت ممكن.

و. توفير الضمانة Provide Assurance: وفيها تؤكد المنظمة لعملائها أنها اتخذت كافة الاحتياطات الممكنة من أجل عدم ظهور المشكلة أو الأزمة مرة أخرى، مع توضيح تلك الاحتياطات للعملاء لإقناعهم بتوفير الضمانات لهم لطمأنتهم في هذا الشأن، أو حتى طمأنتهم أنه في حال ظهور المشكلة أو الأزمة مرة أخرى، بأن المنظمة ستكون قادرة على التعامل معها دون توقف للنشاط، أو تأثير على مستوى الخدمة.

ز. توفير التعويض Provide Compensation: وخلال هذا النشاط تحاول المنظمة تعويض عملائها عن فترة توقف توفير الخدمة، من خلال توفير البدائل لتلك الخدمة، أو التعويض المادي عن ذلك التوقف، حسب طبيعة المنظمة والخدمة التي اعتادت تقديمها.

وفي البيئة الجامعية، تسعى إدارة الجامعة بكل طاقتها البشرية، وإمكاناتها المتاحة، بعد فترات الأزمات، إلى تحقيق التعافي التام للجامعة، وتحقيق الرضا عن أداء الجامعة وخدماتها للمستفيدين منها، ومن ثم يكون مبدأ المصارحة والشفافية عن حالة الوضع الحالي

للجامعة، وما يمكنها أن تقدمه للمستفيدين من خدماتها، أمراً ضرورياً ولا مفر منه، حيث يستطيع المستفيدون في تلك اللحظة تقدير الصعوبات والمعوقات التي تواجهها الجامعة، بل ويمكنهم المساعدة في تحسين الوضع إن أمكن ذلك، مما يساعد إدارة الجامعة على سرعة التعافي، والتعامل مع تبعات الأزمة والتوصل لحل بشأنها، والتفكير في ضمانات التعامل مع المواقف المشابهة في حالة تكرارها، ووضع إجراءات تعويضية للمستفيدين لتعويضهم عن فترة عدم تلقي الخدمة، مثل إيجاد طرق بديلة للامتحانات التقليدية، أو تقديم الأعمال الفصلية، أو التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، أو تقديم محاضرات توعوية عن الأوضاع المجتمعية القائمة للمؤسسات المتنوعة بشكل غير تقليدي، ويتوافق مع الأوضاع التي تمنع تلبية تلك الخدمات كما كانت تقدمها الجامعة في السابق.

ويمكن للجامعات وضع مجموعة من الإجراءات لتحقيق التعافي الاستراتيجي لعملائها، ومن تلك الإجراءات ما يلي:^(٥٠)

- أ. وضع نموذج متكامل لتحقيق التعافي التام للعملاء من الآثار السلبية للأحداث التي سببت الأزمات التي عانت منها الجامعة، والإعلان عنها للعملاء.
- ب. الإعلان عن كافة الأنشطة التي ستقدمها الجامعة لعملائها من الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي وغيرها من القطاعات أثناء فترة التعافي، لتعويضهم عن تعطل الخدمة أو الخلل الحادث في مستواها.
- ج. مراجعة الفرص المحتملة التي يمكن لكليات الجامعة الاستفادة منها واستغلالها في وقت التعافي مثل توفير البرامج الدراسية المكثفة وقصيرة المدى خلال فترة التعافي.
- د. عمل خطة تعاونية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي من أجل تقديم بعض الخدمات التطوعية لعملاء الجامعة، تعويضاً لهم عن فترة الانقطاع، مثل تقديم بعض الخدمات الصحية للمستفيدين في حالة الأزمات الصحية، أو توفير بعض الخدمات التعليمية والتدريبية عبر الشبكات، بدلاً من الطرق التقليدية، وغيرها من الخدمات.
- هـ. السماح للمستفيدين من خدمات الجامعة بالمشاركة في صياغة وإنتاج الخطط الإصلاحية والمشاركة في صنع القرارات التي تؤدي لسرعة التعافي وتحقيق الرضا لهم عن جهود وإجراءات الجامعة في سبيل التعافي.
- و. الإعلان عن استراتيجيات الجامعة لتحقيق التعافي لتيسير مشاركتهم في صياغة وتطبيق الخطط المرتبطة بها، والتغلب على التحديات والمعوقات التي قد تمنع من تحقيقها.
- ز. الإعلان عن الخطط والاستراتيجيات التي استخدمتها الجامعة من أجل تحقيق التعافي، وذلك من أجل إتاحة الخبرات الإيجابية للجامعات الأخرى، للاستفادة من نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف التي عانت منها الجامعة أثناء محاولاتها لإتمام التعافي.

ح. وضع خطط التعافي التي قامت الجامعة بصياغتها وتطبيقها لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة في شكل ذاكرة تنظيمية يستفيد منها منسوبي الجامعة، ويضيفوا عليها المزيد من أجل إثرائها والاستعداد لمزيد من الأحداث المفاجئة.

ط. التأكيد على استراتيجيات وخطط التعافي العلاجي من الأزمات المرتبطة بالأمراض والأوبئة، من خلال إنشاء نظام علاجي ووقائي داعم للمستفيدين من الخدمات الجامعية ومنسوبيها، من خلال إتاحة فرص العلاج والوقاية لهم فور حدوث العدوى، وإعطائهم الجرعات الوقائية التي تحصنهم من حدوث العدوى أو انتقال المرض، وتنوعيتهم بسبل الوقاية المختلفة، والقطاعات المتنوعة التي يمكن أن تقدم لهم الخدمات العلاجية والوقائية المناسبة.

ي. إنشاء مجلس للأفراد People Council، يكون مسئولاً عن جمع الأفكار الإثرائية من المستفيدين من خدمات الجامعة، ومنسوبيها، حول طرق وأساليب واستراتيجيات التعافي من الأزمات، والاستفادة منها قدر الإمكان عند صياغة خطط التعافي.

ك. مشاركة خبرة الجامعة حول التعافي الاستراتيجي دولياً مع الجامعات الأجنبية الأخرى، لتحقيق تبادل الخبرة معهم، والاستفادة من الممارسات الأفضل في هذا الصدد.

ل. حرص الجامعة على الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي المتنوعة في عرض ممارسات الجامعة المرتبطة بالتعافي الاستراتيجي، وتحقيق التواصل الفعال في هذا الصدد مع كافة المعنيين بالأمر، والمستفيدين منه.

م. إعداد عدد من دراسات الحالة عن الكليات الجامعية المختلفة، لعرض خبرة كل كلية على حدة بشأن خططها للتعافي مما تعرضت له من أزمات.

وبناء على ما سبق، يتضح من خلال الإجراءات السالفة، أن الجامعات يمكنها أن تحقق التعافي الاستراتيجي لذاتها ولعملائها بعد حدوث الأزمات من خلال وضع خطة عمل شاملة، تتضمن توثيقاً لكل جانب من جوانبها، إذ إنها تعتبر بمثابة توثيقاً للخبرات التي مرت بها الجامعة، الأمر الذي يساعد باقي الجامعات على الاستفادة منها من ناحية، ومن ناحية أخرى تتيح للجامعة نفسها الفرصة للتطوير والتعديل على الخطة الموضوعية والاستعداد لأية ظروف طارئة قد تحدث في المستقبل، كما أن مشاركة المستفيدين من الخدمات الجامعية بأفكارهم في هذا الصدد، يشعرهم باهتمام إدارة الجامعة بالتعرف على آرائهم تحقيقاً لإرضائهم، وحرصهم على سرعة تعافي الجامعة من الآثار السلبية التي خلفتها الأزمات التي تعرضت الجامعة لها.

ويشتمل التعافي الاستراتيجي للعملاء بالجامعة على عدة أنواع، على الجامعة مراعاتها عند صياغة خطط التعافي الاستراتيجي بها، وهي:^(٥١)

أ. التعافي المعنوي- الاجتماعي Social- Emotional Recovery: وفيه تحرص الجامعة على طمأننة منسوبيها، والمستفيدين من خدماتها بأن الجامعة قادرة على استعادة نشاطها مرة أخرى بعد حدوث الأزمة، فمثلاً يمكن للجامعة تقديم الدعم المعنوي للطلاب المقيدين بها، من خلال البرامج التوعوية الفورية، وبرامج التدريب المختلفة التي تؤهل الطلاب للتعامل مع الإجراءات الفجائية التي ستتخذها الجامعة في سبيل مواجهة الأزمة والتعافي منها، بالإضافة إلى تحقيق التفاعل بين الجامعة وأسر الطلاب، وتحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات

المجتمع المدني من أجل تقديم مقترحات التعافي، وعودة مستوى الخدمات الجامعية لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة.

ب. التعافي الأكاديمي Academic Recovery: وتقوم الجامعة من خلاله بتقديم الخدمة التعليمية للطلاب بها أثناء الأزمة وبعد انتهائها، ومن ثم تلتزم الجامعة في ذلك الوقت بتقديم المحاضرات للطلاب، وتهيئة الفرصة لهم لدخول الاختبارات، وممارسة الأنشطة، وغيرها من الخدمات التي كانت تقدمها الجامعة قبل حدوث الأزمة، ومن ثم تقدم الجامعة في إطار التعافي الأكاديمي البرامج الصيفية الممتدة Summer Extended Programs، وذلك تعويضاً لفترة انقطاع الدراسة وقت الأزمة، والفصول الإثرائية Enriched Classes، والتي تقدم مجموعة من الفصول المكثفة في بعض الموضوعات الدراسية والمقررات لإثراء معارف الطلاب بصدها، وإعطاء الفرصة لهم للتمكن من المهارات المطلوبة في بعض المقررات الدراسية، والتي حالت الأزمة دون حدوث ذلك، البرامج المساعدة Assistance Programs، والتي تقدمها الجامعة من أجل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة لتجنب مخاطر رسوبهم إذا ما لم يتلقوا الدعم الأكاديمي اللازم والذي يعوضهم عن انقطاع تقديم الخدمة التعليمية أثناء الأزمة وبعد انتهائها، تعديل وقت الدخول للدراسة بالجامعة University Modified Date of the Studying Year، والتي قد تلجأ إليها الجامعة في حالة حدوث انقطاع عن تقديم الخدمة التعليمية للطلاب لفترة طويلة، فتقوم الجامعة بتبكير بداية العام الدراسي للطلاب لتعويضهم عن فترة تأخير تقديم الخدمة التعليمية لهم، وتقديم المعارف اللازمة والتي كان مقرر تقديمها للطلاب أثناء العام الدراسي غير المكتمل نتيجة حدوث الأزمة، ومن ثم ضمان تطوير شكل الأداء الفني المرتبط بالجوانب الأكاديمية للطلاب.

ويتضح من خلال ما سبق، أن الجامعة في إطار تعافيا الاستراتيجي، تهتم بتعافي العملاء من الآثار السلبية للأزمة التي حدثت بالجامعة، وتهتم في سبيلها لذلك بتحقيق أعلى درجات الرضا لهم عن أداء وجهود الجامعة أثناء تحركها لتحقيق التعافي، واستعادة قدرتها على تقديم الخدمة للعملاء من الطلاب أو أعضاء المجتمع المحلي، ولعل الأمر لا يقتصر على مجرد الرجوع بمستوى الخدمة لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، لكنه قد يتطور نتيجة اشتراك المستفيدين من الخدمات الجامعية في صياغة خطط واستراتيجيات التعافي التي يرتضون عنها، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الجامعة، وليس تعافيا فحسب، كما أن الإجراءات التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق التعافي للعملاء من شأنه إقناع العملاء باهتمام الجامعة بهم، وبأرائهم، وبمستوى الرضا الذي يشعرون به تجاه الجامعة، الأمر الذي يسهم في تحقيق مزيد من الرضا والارتباط بين الجامعة من ناحية وعملائها من ناحية أخرى، ويشجع العملاء على إبداء آرائهم وأفكارهم حول مستوى الجامعة الحالي، والأطر والمجالات التي يرغبون في تطويرها وتحقيق التعافي التام لها.

وعليه، وحين تطبق الجامعة بعض استراتيجيات التعافي التي اقترحها العملاء أنفسهم، فإن ذلك يكون بمثابة تصديق الجامعة على خطط لتطوير الأوضاع بالجامعة، فقد تساعد تلك الاستراتيجيات الجامعة للتعافي في الوقت الحالي، لكنها وبعد إتمام التعافي، تكون بمثابة التطوير الحادث في خطط الجامعة الحالية والمستقبلية من أجل تطوير الوضع القائم، فمثلاً قد تستمر الجامعة في تقديم بعض المحاضرات عبر الشبكات، أو تتبع أسلوب

التعليم الهجين الذي يجمع بين المحاضرات المباشرة، والمحاضرات عن بعد، الأمر الذي لم يكن موجوداً قبل حدوث الأزمة، والذي استمر بعد تعافي الجامعة منها، نظراً لأنه أحد سبل تطوير أساليب التدريس بالجامعة، والجمع بين فوائد المحاضرات المباشرة والمحاضرات عن بعد.

٣. تعافي العمليات:

يتعامل هذا البُعد من أبعاد التعافي الاستراتيجي مع العمليات والإجراءات التي تتبعها المنظمة عند محاولة التعافي من الآثار السلبية لأزمة معينة، أو موقف معين أدى إلى انهيار الخدمة، أو توقف تقديمها، أو انخفاض جودتها عما كانت عليه، ويركز بُعد العمليات على مجموعة من المراحل التي تمر بها المنظمة، يمكن إبرازها فيما يلي:^(٥٢)

أ. مرحلة ما قبل التعافي **Pre- Recovery Stage**: وفيها تشعر المنظمة أن هناك خلل ما في مستوى الأداء أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على وشك الحدوث، ومن ثم تستشعر المنظمة ضرورة الاستجابة لهذا الموقف، وإصلاح الخلل، وقد تتنبه المنظمة لهذا الخلل سريعاً أو بعد مدة طويلة، وتتوقف مدة الاستجابة لإصلاح هذا الخلل على قدرة المنظمة على معرفة متطلبات عملائها، والمراقبة الدائمة لدرجة رضاهم عن مستوى الأداء والخدمة، وتوقعات العملاء من المنظمة، والذي ينعكس على حرص المنظمة الدائم على مراقبة الجودة والأداء، سعياً للحفاظ عليهم، وتلبية رغباتهم.

ب. مرحلة التعافي الفوري **Immediate Recovery Stage**: والتي تبدأ حينما تتيقن المنظمة أنها تواجه خللاً فعلياً في مستوى الأداء أو الخدمة التي تقدمها للعملاء، ومن ثم تبدأ في الحال في اتخاذ كافة الإجراءات التي تساعد على التخلص من هذا الخلل، وتتطلب تلك المرحلة من المنظمة الاستجابة السريعة، والإجراءات المحددة، وأخذ كافة شكاوى العملاء بعين الاعتبار والتعامل معها بجدية من أجل كسب ثقتهم، وتحقيق أعلى معدلات الرضا لهم.

ج. مرحلة متابعة التعافي **Follow-Up Recovery**: وفيها يتم متابعة كافة الإجراءات، والتعامل مع كافة البيانات والمعلومات المتاحة، وتحليل رضا العملاء، للتأكد من أنه تم التعامل مع ضعف الخدمة المقدمة، أو انهيارها، وأن الوضع عاد لما كان عليه من قبل، أو أن ثمة تحسين أو تطوير حدث بالفعل للخدمة التي كانت المنظمة تقدمها من قبل، ومرحلة المتابعة هامة للمنظمة لأنها تعتبر بمثابة استقبال التغذية الراجعة من جهة العملاء نحو مجهودات المنظمة في التعامل مع أية ظروف قد تؤثر على الخدمة التي تقدمها المنظمة بشكل سلبي، وخلال مرحلة المتابعة، تقوم المنظمة بما يلي:

(١) جمع البيانات حول كل من الشكاوى وإجراءات التعافي التشغيلية، والتي قامت بها المنظمة بالفعل، مثل استطلاع آراء العملاء حول جودة الخدمة، ومستوى رضاهم عنها.

(٢) توزيع البيانات التي تم جمعها على مختلف الإدارات بالمنظمة، فتحصل كل منظمة على البيانات التي تخصها، وبالتالي تستطيع معرفة مستوى رضا العملاء عن إجراءات تلك الإدارة فيما يخص الخدمة المقدمة للعملاء، ومن ثم معرفة مستوى التحسين الحادث بشأن الخلل الذي ظهر بها، وذلك معرفة ما إذا كانت الإجراءات التي تم اتخاذها كافية، أم أن هناك حاجة لمزيد من التحسين والإصلاح.

٣) تحليل البيانات من أجل تحديد ما إذا كانت هناك مزيد من المشكلات أو أن هناك بعض الأولويات التي لم يتم الانتباه إليها، وذلك بناء على أساس علمي يتم فيه تحليل البيانات التي تم جمعها وتوزيعها على الإدارات المختصة.

٤) تقدير التكاليف التي لزمتم لتحقيق التحسين عند القيام بإجراءات التعافي.

٥) التحسين وفيه يتم معرفة مستوى التحسين الحادث في المنظمة، وتحديد مجالات التحسين التي مازالت المنظمة في احتياج لها، ومن ثم التخلص مما تبقى من نقاط الضعف، ودعم نقاط القوة والإنجازات التي تمت في إطار خطة التعافي الموضوعة.

وبالنظر لما سبق، يزداد التأكيد أن التعافي الاستراتيجي عملية رئيسية تتضمن العديد من الإجراءات التي تتبع انتهاء الأزمة والتعامل معها، واستعادة النشاط بالمنظمة، ولكن قد تكتشف المنظمة بعد استعادة نشاطها خللاً بالأداء أو بالنشاط وبالخدمة التي تقدمها، إذ مازالت تعاني من الآثار السلبية للأزمة التي مرت بها، مما يجعل المنظمة غير قادرة على تقديم الخدمة بالجودة التي كانت عليها من قبل، أو عدم قدرتها على تقديم الخدمة بالمرة، الأمر الذي يتطلب منها اتخاذ إجراءات إضافية لضمان التحرر التام من تلك الآثار السلبية من خلال التعافي الاستراتيجي للمنظمة، بل وقد تؤدي الإجراءات المرتبطة بالتعافي الاستراتيجي إلى تطوير الأداء بالمنظمة، والوصول به لمستوى أعلى مما كان عليه قبل حدوث الأزمة.

ولتحقيق التعافي الاستراتيجي بالمنظمات، فإنه يجب أن تكون هناك خطة للتعافي على المنظمة أن تسير على خطاها من أجل تحقيق التعافي التام لها، والتي تكون مجهزة قبل حدوث أية أحداث مهددة لمستوى الخدمة بالمنظمة، ويعتبر وجودها شئ أساسي بالمنظمات، حيث تسهم في تسريع حدوث التعافي، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأزمات، وتحتوي خطة التعافي الاستراتيجي على عدة مكونات كالآتي: (٥٣)

١) استراتيجيات التعافي من الأحداث السلبية المتتالية التي تضر بالمنظمة ومستوى الخدمة فيها.

٢) مخططات زمنية محددة من شأنها تحديد توقيت التعافي التام من الآثار السلبية للأحداث، بناء على تحديد الأولويات، وتحديد الآثار الأكثر تهديداً.

٣) وصف مفصل للأجهزة اللازمة لاتمام التعافي، والقوى البشرية، والموارد المختلفة لتحقيق التعافي التام.

٤) مجموعة من الاستبيانات والاستمارات المجهزة سلفاً للتأكد من تحقيق كافة البنود والإجراءات التي تم تحديدها بشأن التخلص من الآثار السلبية التي أدت لحدوث الأزمة.

ولعل وجود خطة للتعافي بالمنظمات بشكل عام، وبالجامعات على وجه الخصوص، أمراً يسهم في التغلب على الآثار السلبية للمواقف المفاجئة التي قد تسبب الأزمات، أو تؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمة أو توقفها، كما أن وجود خطة التعافي يسهم في تحقيق التعافي للعمليات التقليدية المسئولة عن إدارة الأعمال بالجامعة، فلخطة التعافي تأثيراً إيجابياً على استعادة النشاط بالجامعة، وتطبيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة، وتحقيق الاتصال

الفعال بين كليات الجامعة، وبين الإدارات المختلفة بها، والاتصال أيضاً مع المجتمع الخارجي، وغيرها من العمليات الأخرى التي تتعافى فعلياً بسبب وجود خطط التعافي الجاهزة للتنفيذ وقت الحاجة إليها.

كما أن تجهيز فريق التعافي Recovery Team، له أبلغ الأثر على تعافي العمليات المختلفة بالمنظمات، ويُجهز فريق التعافي بناء على شكل الأحداث السلبية الحادثة بالمنظمة، ومن ثم اختيار الفريق الأمثل للتعامل مع الموقف، بناء على تخصصات وكفاءات الأفراد، وبناء على متطلبات التعافي، ووفقاً لنوعية الموقف الذي تعرضت له المنظمة، ومن ثم فيمكن أن يتضمن فريق التعافي أعضاء من داخل المنظمة أو من خارجها، كمحاولة الحصول على خبرات أو استشارات بعض الخبراء من المجتمع المحلي، أو بعض المتخصصين في تخصصات خارج تخصص المنظمة التي تسعى لتحقيق التعافي، كما يجب بعد تشكيل فريق التعافي، أن يتم تدريب أعضاء الفريق على المهام التي يتطلبها تحقيق التعافي، ونقلها إلى العاملين بالمنظمة بعد إتمام التمكن منها، مثل التمكن من بعض المهارات التكنولوجية مثلاً من أجل الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية للطلاب وقت الأزمات، ويمكن للفريق المشكل أن يحتاج إلى مزيد من الأعضاء من داخل المنظمة أو من خارجها، وفقاً للاحتياجات التي تظهر بشكل مفاجئ أثناء تنفيذ خطة التعافي وذلك في مختلف التخصصات والقطاعات كالقطاع الطبي، والقطاع الصناعي، والقطاع المالي والاقتصادي، ومختلف القطاعات الأخرى.^(٥٤)

كما يمثل الاتصال أثناء التعافي أهمية كبيرة، لها أثراً بالغاً على اتمام التعافي، فكما سبقت الإشارة، في الحديث عن فريق التعافي، أنه قد يتكون من أعضاء من داخل المنظمة، وأعضاء آخرين من خارجها، والذي يجب أن يتم التواصل بينهم بشكل مستمر ومنظم من أجل اتمام المناقشات وتبادل الخبرة، وتذليل العقبات، والبحث عن الحلول والمقترحات اللازمة لتحقيق التعافي، كما يجب أن يتم التواصل بانتظام مع العملاء والعاملين من أجل استطلاع آرائهم حول وضع الخدمة، وجودتها، والمشكلات التي يرونها بشأن تلك الخدمة، ورأيهم في كيفية التغلب على الآثار السلبية التي تعاني منها.^(٥٥)

وبناء على ما سبق، يتضح أن لتشكيل الفريق، وتحقيق التواصل الفعال بين كافة الأعضاء داخل المنظمة وخارجها، أثراً إيجابية على تحقيق التعافي للمنظمات بشكل عام، وللجامعات على وجه الخصوص، ذلك أن اختيار الأشخاص المناسبين بناء على التخصصات والكفاءات الملائمة لمتطلبات التعافي من شأنه تحقيق التعافي في أسرع وقت ممكن نظراً للاستفادة من خبرات المتخصصين في المجالات المختلفة، وعقد الاتفاقيات والشراكات، ودعم علاقات التشبيك بين الجامعة والمؤسسات المعنية والمرتبطة بالمساهمة في تحقيق التعافي للجامعة.

ويرتبط تعافي العمليات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة لتحقيق أهدافها كالتخطيط والتنظيم والاتصال وإدارة الوقت والتمويل والتقييم والتقويم وغيرها من العمليات، بخطط التعافي المعدة سلفاً للتعامل مع المواقف المفاجئة، وتنظيم عدد من فرق العمل الملائمة لتحقيق متطلبات التعافي حسب طبيعة الموقف الذي تعرضت له الجامعة، كما أن جودة عمليات الاتصال بين المعنيين والمتخصصين من شأنه تحقيق تعافي العمليات بالجامعة، ومن ثم مساعدتها على تحقيق أهدافها بالجودة المتوقعة من المستفيدين من خدماتها.

ثالثاً: مستخلصات نظرية عن التعافي الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة:

- بناء على ما تم عرضه، يمكن استخلاص مجموعة من المستخلصات النظرية عن التعافي الاستراتيجي بالجامعات، يمكن إبرازها فيما يلي:
١. يعتبر التعافي الاستراتيجي مجموعة من الإجراءات التي تحتاج إليها الجامعات من أجل استعادة مستوى الأداء المنشود بكافة أشكاله.
 ٢. تحتاج الجامعات للتعافي الاستراتيجي خاصة بعد انتهاء المواقف التي سببت حدوث الأزمات، لأن الجامعة لا تهدف فقط لاستعادة قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية، بل تسعى لتقديم خدمة متميزة، وتطوير أدائها المؤسسي باستمرار وفقاً لمتطلبات العصر.
 ٣. قد تحتاج الجامعة لتحقيق التعافي الاستراتيجي بها حتى دون حدوث الأزمات لها، ومن ثم فقد تحتاجه من أجل التغلب على بعض المشكلات التي تواجهها وتسبب لها بعض الآثار السلبية، أو عدم قدرتها على الوفاء ببعض المتطلبات التي فرضها المجتمع المحيط على الجامعة.
 ٤. تضع الجامعات خططاً للتعافي الاستراتيجي بها مثلما تضع خططاً لإدارة الأزمات بحيث تكون جاهزة للتعامل مع المواقف والأحداث التي قد تؤدي إلى انهيار الخدمة أو ضعف جودتها.
 ٥. تتضمن خطط الجامعة للتعافي الاستراتيجي عدداً من العمليات التي ييسر التعامل معها تحقيق تعافي العمليات الأساسية بالجامعة.
 ٦. يضع التعافي الاستراتيجي مجموعة من الخطط والإجراءات الحالية والمستقبلية التي تضمن للجامعة التعافي التام من الأزمات أو المشكلات، أو تحقيق التحسين والتطوير المنشودين للجامعة في أدائها.
 ٧. يستلزم تحقيق التعافي الاستراتيجي دوام التواصل مع المستفيدين من الخدمات الجامعية سواء من الطلاب أو من أعضاء المجتمع المحلي، وذلك لقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة ومستوى الأداء بها، حيث إن استطلاع آرائهم يعتبر بمثابة مؤشراً لا يمكن تجاهله للجامعة عن جودة خدماتها.
 ٨. تعتبر الجامعة العاملين بها سواء من أعضاء هيئة التدريس أو من الموظفين هم خط الدفاع الأول وسبيل تحقيق التعافي الاستراتيجي بناء على درجة انتمائهم للجامعة وولائهم لها، الأمر الذي يجعلهم راضون عن القيام بأية مهام صعبة أو جديدة تتطلب منهم مزيداً من الوقت والمجهود لتنفيذها.
 ٩. يعتمد تحقيق التعافي الاستراتيجي للعملاء والمستفيدين من خدمات الجامعة على مصارحتهم بمنتهى الشفافية بالوضع الحالي للجامعة، وما تعاني منه من مشكلات، بالإضافة إلى الاستماع إلى آرائهم حول التخلص من الآثار السلبية الحالية، وتعويضهم عن فترة انقطاع الخدمة، والاعتذار عن ذلك، سعياً لنيل رضاهم التام عن الإجراءات التي تتخذها الجامعة من أجل استعادة مستوى الأداء والخدمة، الأمر الذي يشعر

العملاء بأهميتهم وأهمية آرائهم، واهتمام الجامعة بالاحتفاظ بهم، والسعي لتحقيق رغباتهم.

١٠. ترتبط سرعة الاستجابة للتعافي من الأزمات التي تعاني منها الجامعة، بمستوى رضا العملاء عن الأداء المؤسسي والخدمات الجامعية، فالعلاقة طردية بينهما، فكلما استجابت الجامعة سريعاً لتحسين الخدمات، واستعادة مستوى الخدمة، والتطوير والتحسين، ازداد رضا العملاء عن الجامعة، وازدادت درجة ارتباطهم بها، والرغبة في استمرارية بقائهم بها.

١١. يمثل استمرارية قياس درجة رضا العملاء عن مستوى الأداء والخدمة، والاستماع المثمر لشكواهم وآرائهم بمثابة مؤشراً هاماً عن مسار خطط التحسين والتعافي، إذ أن تحليل نتائج البيانات المرتبطة بتلك الأمور، توضح ما إذا كانت خطط التعافي الموضوعة أثرت إيجابياً على مستوى الخدمة ورضا العملاء، أم أن الجامعة لا تزال في حاجة لمزيد من خطط وإجراءات التعافي بها.

القسم الثالث

أفضل ممارسات بعض الجامعات الأجنبية لدعم التعافي الاستراتيجي

يقدم هذا القسم من البحث نماذج لجامعتين من الجامعات المعاصرة، من خلال عرض جهود الجامعتين بشأن التعافي الاستراتيجي بهما وذلك في أوقات الأزمات التي هددت استقرار الجامعة، وكان لها تأثيراً على شكل الخدمة التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع بهما، ويركز البحث في ذلك على اختيار أعلى الجامعات تصنيفاً وفقاً لتصنيف التايميز، نظراً لأنه يعتمد في تصنيفه للجامعات على معايير ترتبط بمنظومة التعليم بالجامعة بشكل عام، والخدمات المقدمة بها، الأمر الذي يجعل له منظوراً شمولياً يتعلق بالجامعات مقارنةً بغيره من التصنيفات الأخرى.

وقبل التطرق لممارسات الجامعات المختارة فيما يتعلق بالتعافي الاستراتيجي، يتطرق البحث لأهم التحديات التي واجهت الجامعات فور ظهور وباء كورونا على مستوى العالم، وذلك للتعرف على حال الجامعات في ذلك الوقت، بالإضافة إلى الربط بين تلك التحديات، وبين الممارسات التي اتبعتها الجامعات المختارة في إطار تعافها الاستراتيجي مما تعرضت له من آثار سلبية للأزمة، ومن تلك التحديات التحول من الدراسة المباشرة وجهاً لوجه إلى نظم الدراسة عن بعد، نظراً لحظر الاختلاط بين البشر، يضاف إلى ذلك تغير أشكال التقييم والتقويم الموجهة للطلاب بشكل عام، وطلاب الجامعات على وجه الخصوص، ذلك أن عضو هيئة التدريس بالجامعة كان عليه أن يجد سبلاً تتوافق مع التدريس عن بعد، كما أن الآثار السلبية التي قد يعاني منها الطلاب الدوليين نتيجة لطول فترة العزل، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على العودة إلى بلدهم كانت إحدى التحديات الهامة التي عانت منها الجامعات خلال تلك الفترة، بالإضافة إلى توقف الفاعليات الدراسية والتدريبية والمؤتمرات وبرامج التدريب والتنمية المهنية المنظمة على المستوى الدولي.^(٥٦)

ومما سبق، يمكن القول بأن الجامعات التي تستطيع التغلب على تلك التحديات من خلال مجموع ممارساتها أثناء الوباء، أو بعد انقضاء الأزمة، يعد دليلاً على أن تلك

الجامعة استطاعت بالفعل السير قدماً في تعافها الاستراتيجي من الآثار السلبية للأزمة، وذلك كما سيتضح فيما بعد.

أولاً: جامعة أكسفورد Oxford University، وممارسات التعافي الاستراتيجي لديها:

تحتل جامعة أكسفورد المرتبة الأولى عالمياً وفقاً لتصنيف التايمز ٢٠٢٤^(٥٧)، فقد حصلت على 98.5 نقطة من إجمالي ١٠٠ نقطة، نظراً لتحقيق المعايير الخاصة بتصنيف التايمز، والذي ركز في مجمله على نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، وإجمالي نسبة الطلاب الدوليين، ونسبة الطلاب المقيدين من الذكور إلى نسبة الطالبات الإناث، والتدريس، والبحث العلمي، والمساهمة في زيادة الدخل القومي^(٥٨)، ومن ثم فهي من الجامعات ذات الصدارة عالمياً، وذلك بناء على ما استطاعت تحقيقه من تلك المعايير المحددة، الأمر الذي يدل على أن لها العديد من الممارسات، الذي ساعدها على تحقيق تلك المكانة والاحتفاظ بها.

وأنشئت جامعة أكسفورد عام 1214، وتعتبر أقدم مؤسسات التعليم العالي بالعالم، وعلى الرغم من قدم نشأتها، إلا أنها كانت ومازالت تحتل مكانة الصدارة في تقديم الخدمة التعليمية لطلابها^(٥٩)، وتقدم الجامعة مجموعة من البرامج الدراسية بالدرجة الجامعية الأولى، وكذلك بالدراسات العليا في تخصصات مختلفة كاللغويات، والرياضيات والعلوم الطبيعية وعلوم الحياة، والعلوم الطبية، والعلوم الإجتماعية^(٦٠).

وبناء على التميز الواضح والمشهود للجامعة منذ نشأتها، تعاملت الجامعة مع وباء كورونا Covid-19، بنفس درجة التميز المشهود لها، والذي ظهر في سرعة استجابتها للمتغيرات التي فرضها الوباء على قطاعات الحياة المختلفة، ومنها قطاع التعليم، وكان أول إجراء للتعامل مع فرض الدراسة المنزلية على الطلاب، هو عمل موقع إلكتروني شامل، يوضح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في ذات الوقت كافة الارشادات والتوجيهات التي ستحكم العملية التعليمية أثناء توقف الدراسة المباشرة، والاعتماد على الدراسة عن بعد، وكان متاحاً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب توجيه ما يشاؤون من أسئلة لمسؤولين الجامعة عبر هذا الموقع، وكانوا يتلقون الردود بأقصى سرعة ممكنة على الاستفسارات، أو حل المشكلات التي تواجههم، أو تذليل العقبات التي قد تمنعهم من أداء عملهم^(٦١).

كما اتبعت الجامعة سياسة مرنة للعمل بها، فجعلت للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الحق في تحديد الأوقات الملائمة لتقديم المحاضرات الألكترونية، نظراً لوجودهم طوال اليوم بالمنزل، وعدم التقيد بساعات معينة للدراسة أثناء اليوم الدراسي، الأمر الذي حرر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من قيود اليوم الدراسي المكتظ بالمحاضرات المتواصلة^(٦٢)، الأمر الذي يتضح من خلاله اهتمام جامعة أكسفورد بتحقيق التمكين لأعضاء هيئة التدريس وللطلاب أيضاً، مما ينعكس على تحقيق التعافي السريع للجامعة من خلال اهتمام الجامعة بتفاعل العنصر البشري داخل الجامعة، من خلال أن يكون لهم صوت فعال في القرارات الهامة التي تخص الجامعة وخاصة في وقت الأزمات.

كما حددت إدارة جامعة أكسفورد في فترة وباء كورونا، مجموعة من المبادئ الأساسية التي سيسير عليها العمل بالجامعة أثناء تلك الفترة والتي منها:^(٦٣)

١. التأكيد على أهمية التواصل والتفاعل بين زملاء العمل من أعضاء هيئة التدريس والموفين في مختلف مجالات العمل، من أجل تبادل الخبرة، على أن يتم هذا التفاعل بشكل مباشر، أو غير مباشر، وذلك وفقاً لما تسمح به الظروف المحيطة.

٢. التأكيد على أهمية قيام كل فرد في الجامعة بالمهام الموكولة إليه، من أجل تحقيق الالتزام بتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها تحت أية ظروف.

٣. الاستفادة القصوى من الفرصة التي اتاحت للجامعة في تقديم خدماتها التعليمية عن بعد، على أن يتم اتباع ذات الطريقة في التواصل المستمر بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها، وموظفيها، الأمر الذي يجيز التواصل بين كافة تلك الفئات في أوقات أكثر من تلك التي كانت متاحة في الظروف العادية.

٤. التأكيد على مبدأ المشاركة في صنع القرار بين كل الفئات المعنية، وفئات المستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة، فإدارة الجامعة لا يمكنها الانفراد باتخاذ أي قرار، إلا بالرجوع إلى كافة تلك الفئات لإبداء آرائهم ومقترحاتهم في كافة الأمور التي تخص العملية التعليمية.

٥. التأكيد على أن القرارات التي يتم الوصول إليها من قبل إدارة الجامعة، لا يتم الوصول إليها إلا من خلال التواصل المستمر مع أعضاء هيئة التدريس، والمناقشات المستمرة، والشفافية في الإعلان عن حالة الجامعة ومشكلاتها الحالية، التي تستوجب التعامل معها بناء على الفكر الجماعي والتفكير المشترك.

٦. التأكيد على مبدأ التعلم من خبرات الآخرين، والمحاولات المستمرة لإنجاز كل شئ جديد، والدعم الذي تتلقاه الجامعة من الأعمال التي يقوم بها العنصر البشري بالجامعة، ذلك أن أي فرق في إمكانات الأفراد المنسوبين للجامعة، يعتبر بمثابة إضافة، وفرصة لإثراء الجامعة، وتحسين ظروفها.

وبالنظر إلى المبادئ السابقة، يتضح أن مبدأ المشاركة في صنع القرار، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، مبادئ هامة من شأنها تحقيق التعافي الكامل للعاملين من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، على اعتبار أن ما يقومون به من أعمال، ينعكس على إنجازات الجامعة، وقدرتها على تحقيق الأهداف، حتى في أوقات الأزمات.

كما تم تخفيض ساعات اليوم الدراسي المكلف بها كل عضو هيئة تدريس، نظراً لتحول العمل واليوم الدراسي للمنزل، الأمر الذي يتطلب من عضو هيئة التدريس، إعطاء مزيد من الرعاية للأسرة والأطفال، وخاصةً وأن مركز رعاية الأطفال قد أغلقت هي الأخرى، نتيجة لظروف الوباء، الأمر الذي جعل من الضروري الانتباه للظروف العائلية لعضو هيئة التدريس الذي أجبر فجأة على التعامل مع تلك الأمور والاستجابة لها، كما اتاحت لأعضاء هيئة التدريس الفرصة للتدريب الإلكتروني المفتوح على مهارات إلقاء المحاضرات الالكترونية، والتعامل مع مصادر التعلم المتنوعة وإرشاد الطلاب إليها، بالإضافة إلى تدريب مكثف لأعضاء هيئة التدريس والموظفين عن سبل حماية المعلومات الخاصة بالجامعة وحمايتها من الاختراق^(٦٤)، الأمر الذي يتضح من خلاله الاهتمام بجانب التدريب على المتطلبات الجديدة للجامعة، ومن ثم تحقق بُعد تعافي العاملين من الآثار السلبية للأزمة، بناء على تدريبهم على المتطلبات الجديدة للعمل بالجامعة في ظل الظروف الجديدة، بالإضافة إلى تمكينهم كما

سبقت الإشارة، والاهتمام بمشاركتهم في صنع القرارات المرتبطة بمتطلبات العمل الجديدة في ظل ظروف الجامعة الحالية.

كما أتاحت جامعة أكسفورد لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها مختلف الأجهزة التي قد يحتاجون إليها لتغطية متطلبات العمل من المنزل، كأجهزة الكمبيوتر المحمولة، وشبكات الأنترنت المتنقلة، والبرامج الالكترونية الاصلية اللازمة لتقديم المحاضرات، أو تسير العمل بالجامعة، على أن يتعهد الموظف أو عضو هيئة التدريس بإعادتها للجامعة بعد انتهاء فترة العمل بالمنزل، كما أتاحت الجامعة للموظفين وأعضاء هيئة التدريس بها برنامجاً لإجراء المكالمات الهاتفية فيما بينهم من أجل أغراض العمل بدون أية تكاليف تحسب عليهم، وذلك لتسيير العمل، وتخفيض النفقات المادية المرتبطة بالعمل من المنزل، كما يحق لعضو هيئة التدريس أو لموظف الجامعة الحصول على إعفاء ضريبي على أية أجهزة أو مستلزمات قد يضطر إلى شرائها من أجل إنجاز الأعمال الموكولة إليه من المنزل أثناء فترة الوباء.^(٦٥)

ومما سبق، يتضح أن الجامعة حافظت على قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية لطلابها، بالرغم من فرض الحظر على التعامل المباشر بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وذلك استجابةً للظروف العالمية التي فرضت على العالم كله في ذلك الوقت، ولكن بعد انقضاء مدة الوباء، والتعامل معه، وبدء العالم في الرجوع إلى الإجراءات التقليدية للحياة بشكل تقليدي، بدأت الجامعة هي الأخرى في استعادة إجراءاتها السابقة، وتحقيق تعافياها الكامل من الآثار السلبية التي نتجت عن التغيير في شكل الخدمة التعليمية المقدمة لعملائها من الطلاب، والتي على الرغم من تميزها، وقدرتها على التعامل مع الموقف، إلا أن ترتيباتها المفاجئة جعلت لتطبيقاتها بعض السلبيات، والتي قد تؤثر على المنتج النهائي لمخرجات الجامعة، ومن ثم سارعت الجامعة للتغلب على تلك الآثار من خلال استعادة قدراتها المتميزة على تقديم الخدمة التعليمية، ومحاولة تعافياها السريع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وركزت جامعة أكسفورد في محاولات تعافياها الاستراتيجي من الآثار السلبية لوباء كورونا على كافة الخدمات المخصصة لمندوبيها وعملائها فور انتهاء الإجراءات الاحترازية التي حالت دون تقديم الخدمات التعليمية لطلاب الجامعة بشكل مباشر، فعادت الجامعة تقديم الخدمات المخصصة للطلاب والباحثين بها في مختلف التخصصات، والتي تتنوع بين مراكز البحوث Research Hubs، وشبكات البحوث Research Networking، وتمويل البحوث Research Funding، وتقديم الاستشارات الوظيفية بناء على تخصص الباحث Research Advice، وذلك بشكل مكثف تعويضاً عن فترة التعطيل المرتبطة بحظر الدراسة والبحث المباشرين.^(٦٦)

ومن ثم ركزت مراكز البحوث مجهوداتها حول مساعدة الباحثين على تنمية مهاراتهم البحثية، وتوظيفها في حياتهم المهنية والوظيفية فيما بعد، وتقديم مجموعة من برامج التنمية المهنية لهم لصقل قدراتهم البحثية، وتوظيفها في مواقع العمل المختلفة اعتماداً على رأي الباحثين أنفسهم في أفضل البرامج التي يرغبون في الالتحاق بها بناء على معرفتهم بقدراتهم الذاتية، ومعرفتهم بنقاط الضعف التي يعانون منها، ويرغبون في علاجها^(٦٧)، كما قدمت المراكز البحثية للباحثين بجامعة أكسفورد فور انتهاء فترة الوباء، ما يسمى بالخريطة

التجريبية Trialmap، والتي تساعدهم على التواصل السلس مع الباحثين القدامى بالجامعة، فيتعرفون من خلال التواصل معهم على المجالات البحثية المتاحة للبحث، الأمر الذي يتيح لهم فرص متنوعة لتبادل الخبرة، والتعاون البحثي أيضاً^(٦٨)، كما فتحت جامعة أكسفورد للدارسين والباحثين بها، فرص التعامل المباشر والاستفادة من المكتبات وقواعد البيانات المختلفة للحصول على المعلومات في مختلف التخصصات، كما وفرت جامعة أكسفورد لدارسها فرص الاستفادة من مصادر التعلم المتنوعة الموجودة بالمتاحف العلمية التابعة للجامعة، مثل متحف تاريخ العلوم History of Science Museum، ومتحف جامعة أكسفورد للتاريخ الطبيعي Oxford University Museum for Natural History⁽⁶⁹⁾، كما أتاحت الجامعة للطلاب والباحثين بها أيضاً التعرف على الإجراءات البحثية المطلوبة منهم، والقوانين الحاكمة، والقواعد الأساسية للتعامل مع الاستاذ الجامعي^(٧٠)، الأمر الذي يجعل العمل البحثي واضحاً ولا يحتمل حدوث أي خطأ أو تأخير في إنجاز البحث وتنفيذه نتيجة لسوء الفهم أو الغموض.

كما قدمت جامعة أكسفورد للدارسين والباحثين بها العديد من الخدمات المتميزة بعد انتهاء فترة الوباء، الأمر الذي سمح لهم إما بالالتحاق بسوق العمل، والحصول على وظائف مناسبة، أو إكمال فرص التعلم وفقاً لتخصصاتهم، من خلال الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وهي في هذا الإطار قدمت للطلاب بها خدمة الدعم والإرشاد الوظيفي Career Guidance and Support، والتي يحصل فيها الدارسون على توجيهاً وإرشاداً متخصصاً ودقيقاً حول الوظائف الأفضل التي يستطيعون الالتحاق بها وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم، بالإضافة إلى ما سبق، يُحسب للجامعة أنها تؤكد باستمرار على فكرة التجديد، والمساهمة في تطوير المجتمع، وذلك من خلال جذب الاستثمارات الخاصة للجامعة، وتقديم الأفكار الجديدة للقطاع الصناعي، من أجل تنمية الروح الريادية Entrepreneurial Spirit من خلال برنامج كيف تصبح ريادة Becoming an Entrepreneurial، وفيه يتم إطلاق العنان لابتكارات الدارسين في رسم مستقبلهم المهني، وتصميم شكل عملهم المستقبلي، من خلال ابتكار شكل مشروعهم الوظيفي الذي يريدون العمل فيه بعيداً عن الوظائف التي يعملون فيها تحت توجيه وقيادة الغير^(٧١).

ومما سبق، يتضح أن هناك اهتماماً ملحوظاً بوجود خدمات وتسهيلات لمنسوبي الجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من شأنها تيسير التعلم والبحث العلمي، ومن ثم يتضح اهتمام الجامعة بمستوى رضا عملائها عن خدماتها الحالية بعد انقضاء فترة الوباء، سواء كان هؤلاء العملاء من الطلاب، أو من أعضاء المجتمع المحيط، الأمر الذي ينعكس على تميز الجامعة، نظراً لتوفيرها للخدمات والتسهيلات التي تساعد أعضاء هيئة التدريس من تحقيق ذلك، فتوافر التسهيلات البحثية والتدريسية سألفة الذكر يسهم في توفير المصادر والمراجع الحديثة من أجل تقديم الأبحاث العلمية الرصينة والتي تقدم أفكاراً متجددة وإبداعية، بالإضافة إلى تقديم تدريس متميز للطلاب والباحثين، ومن ثم تمكنهم من موضوعات المقرر، والإبداع في إنتاج مزيد من المعرفة التي تخص مقرر بعينه، ومن ثم تعد الموارد والتسهيلات المتاحة فرصة حقيقية لدعم التجديد والإبداع وتحقيق التميز، مما يثبت لعملاء تلك الجامعة أنها لم تتأثر بالآثار السلبية للوباء الذي تعرضت له.

كما يتضح من خلال العرض السابق، قدرة الجامعة للعودة والتعافي السريع من الآثار السلبية للأزمة العالمية التي تعرضت لها، بل اتضح أيضاً أن إجراءات التعافي التي قامت

بها الجامعة، ركزت على الوضع الحالي، وأيضاً ركزت على رؤى مستقبلية أرادت الجامعة تحقيقها مستقبلياً، فيما يرتبط بوظائفها المرتبطة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحيط، كما اتضح من خلال العرض السابق أن جامعة أكسفورد اهتمت بتطبيق خطوات التعافي الاستراتيجي سائلة الإشارة إليها بداية من التقليل والتي قامت فيها بالتصميم على تقديم الخدمات التعليمية المعهودة للتقليل من الآثار السلبية للأزمة الحادثة، تلها خطوة الاستعداد للتعامل مع الأزمة والتي قدمت خلالها برامج التدريب الملائمة للعاملين من أعضاء هيئة تدريس وعاملين، ثم رد الفعل والتي تعتبر خطوة لتنفيذ الخطط المتفق عليها بشأن تقديم الخدمات المتوقعة، وأخيراً التعافي وهو قدرة الجامعة على الرجوع لمستواها المتميز والمعروف عنها قبل بدء الأزمة كما اتضح من خلال العرض السابق.

وفي إطار اهتمام جامعة أكسفورد بعملائها من أعضاء المجتمع المحيط، وتحقيق التعافي التام لهم، ليس فقط على المستوى المحلي، بل على المستوى العالمي أيضاً، ركزت الجامعة على العديد من الاهتمامات البحثية في مختلف المجالات، الأمر الذي يجعل خططها البحثية الممولة، تدور حول مشكلات وظواهر يعاني منها العالم بأسره، مثل كيفية التعامل مع وباء كورونا عام ٢٠٢٠، وفائدة عسل النحل الأفريقي في تحسين الحياة، وإيقاف الفيضانات والتغلب على آثارها السلبية، وحماية الحيوانات المعرضة للإنقراض بقارة أفريقيا، وبرامج مقترحة للتخلص من ظواهر استغلال الأطفال بقارة أفريقيا، واستخدام النظارات الذكية لمساعدة فاقد البصر على الرؤية والتفاعل مع البيئة المحيطة، والتعامل مع البكتريا النافعة والجراثيم غير النافعة^(٧٢)، وغيرها من الموضوعات المختارة بعناية من أجل أن يكون لها مردوداً نفعياً على المجتمع العالمي المحيط، وليس المحلي فحسب.

كما يستفيد أعضاء هيئة التدريس بجامعة أكسفورد بالعديد من المزايا التي تنعكس على جودة الحياة لديهم، الأمر الذي ينعكس على شعورهم بالرضا عن بيئة العمل والشعور بسرعة التعافي من الآثار السلبية للأزمة العالمية التي عانوا منها، ومن تلك المزايا، الخدمات الصحية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم، وتخفيضات على المنتجات المختلفة الموجودة بالسوق، والاستفادة من مصادر البحث والمعرفة كالمكتبات والمتاحف والمعامل مجاناً وبدون أي مقابل، والحصول على فرص متنوعة في التنمية المهنية في مجال تخصصهم وبدون مقابل، والحصول على عروض وتخفيضات متنوعة على وسائل المواصلات، وسبل السفر المختلفة وأماكن الترفيه المتنوعة لهم ولأسرهم، بالإضافة إلى ارتفاع الفرص التي من الممكن أن تجعل البحوث التي يقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ممولة بالكامل^(٧٣).

وبالنظر لما سبق يتضح أن التسهيلات والخدمات التي سارعت الجامعة إلى توفيرها وتقديمها للعاملين بالجامعة، سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، أثناء الأزمة أو حتى بعد التخلص منها، من شأنه أن يساهم في شعور العاملين بالتعافي من الآثار السلبية للأزمة، بل وشعورهم بأن الجامعة اتخذت إجراءات سريعة من شأنها المساهمة في استمرارية الخدمة التعليمية، والعودة في فترة وجيزة لتقديم ذات الخدمات للعملاء والمجتمع المحيط بنفس المستوى المتميز المعهود عن الجامعة، الأمر الذي يساهم بدوره في تحقيق التعافي التام للعاملين من ناحية وللعلماء والمستفيدين من خدمات الجامعة من ناحية أخرى.

كما مرت جامعة أكسفورد بمرحلة التعافي الفوري، والذي سبق الحديث عنه، من خلال التعامل مع الأزمة الحالية، والاستجابة لمتطلبات الجامعة وقت حدوث الأزمة، وسرعة العودة لمستوى الخدمات الجامعية الذي كان موجوداً قبل حدوث الأزمة. كما اهتمت جامعة أكسفورد بمرحلة ما بعد التعافي من خلال متابعة خطط التحسين المستمرة، بل وتصميم الاستبيانات المتنوعة التي من شأنها قياس درجة الرضا لدى الطلاب والمجتمع المحلي عن الخدمات الجامعية التي اتاحت أثناء فترة الأزمة، وكذا رضا العاملين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن إمكانيات الجامعة التي اتاحت لهم من أجل إنجاز الأعمال أثناء فترة الأزمات، والتي تجاوزت نتائج تحليل البيانات الواردة في تلك الاستبيانات نسبة ٩١٪، الأمر الذي يشير عن نسبة رضا عالية عن الجامعة بشكل عام، ويوضح أن إجراءات متابعة خطط التعافي بالجامعة، إجراءات فعالة، وتشير إلى مجهودات الجامعة الإيجابية في هذا الصدد.^(٧٤)

وبناء على ما سبق، يتضح أن جامعة أكسفورد من خلال ممارساتها سألقة الذكر، مثلت شكلاً متميزاً من أشكال تحقيق التعافي الاستراتيجي بها، فيما يرتبط بتعافي العملاء والعاملين والعمليات.

ثانياً: جامعة تسينجوا Tsinghua University، وممارسات التعافي الاستراتيجي لديها:

تحتل جامعة تسينجوا بالصين المرتبة الثانية عشرة عالمياً وفقاً لتصنيف التايمز ٢٠٢٤^(٧٥)، فقد حصلت على ٩٢,٤ نقطة من إجمالي ١٠٠ نقطة، نظراً لتحقيق المعايير الخاصة بتصنيف التايمز^(٧٦)، والذي ركز في مجمله على نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، وإجمالي نسبة الطلاب الدوليين، ونسبة الطلاب المقيدين من الذكور إلى نسبة الطالبات الإناث، والتدريس، والبحث العلمي، والمساهمة في زيادة الدخل القومي، ومن ثم فهي من الجامعات ذات الصدارة عالمياً، وذلك بناء على ما استطاعت تحقيقه من تلك المعايير المحددة، الأمر الذي يدل على أن لها العديد من الممارسات المتنوعة، التي ساعدتها على تحقيق تلك المكانة والاحتفاظ بها.

ولعل الاهتمام بعرض جامعة تسينجوا الصينية في هذا السياق، كان راجعاً لرغبة البحث في التعامل مع بيئة ثقافية تختلف عن المجتمع الأنجليري، بالإضافة إلى أن الصين كانت مقر ظهور وباء كورونا، والدولة الأولى المتضررة من آثاره السلبية، لذا كان الاهتمام بالتطرق لبيئة ثقافية مختلفة من ناحية، حيث تحتل الجامعات الإنجليزية، والأمريكية بتصنيف التايمز مراتب حتى المرتبة العاشرة، من جانب آخر تنتمي جامعة تسينجوا لمقر الوباء، السبب في ظهور الأزمة العالمية، التي تسعى الجامعات كافة للتعافي من وجودها.

وأسست جامعة تسينجوا بمدينة بكين عام ١٩١١، وتعد اللغة الصينية هي لغة التدريس الأساسية بها، مع وجود بعض البرامج الدراسية التي تقدم باللغة الإنجليزية، وتقدم الجامعة برامجاً متنوعة في الدرجة الجامعية الأولى، وأخرى لدرجتي الماجستير والدكتوراه، وتستقبل الجامعة طلاباً للدراسة بها من جميع أنحاء العالم، خاصة من الأفارقة والآسيويين، وتقدم الجامعة العديد من البرامج الدراسية المتنوعة في مختلف المجالات كالعلوم والفنون والآداب والهندسة والطب، والفلسفة والإدارة، والقانون، والاقتصاد، والتاريخ، كما تحتوى الجامعة على ما يقرب من ٣٠٠ معهداً بحثياً، والعديد من المعامل كالمعمل الوطني لعلوم المعلومات والتكنولوجيا التابع للجامعة Tsinghua National Laboratory for Information

The National Science and Technology، والمعمل الوطني الهندسي للتلفزيون الرقمي
(٧٧).Engineering Laboratory for Digital Television

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن لجامعة تسينجوا تاريخ طويل منذ نشأتها، حاولت خلاله تحقيق التميز، والوصول إلى مستويات الصدارة والتقدم والريادة من خلال الاهتمام بمنتجات طلابها، وأعضاء هيئة التدريس بها، على اعتبار أنهم مسئولين عن نتائجها البحثي والإبداعي والتجديدي، ومن ثم اهتمت الجامعة بتوفير بعض الخدمات الأساسية التي من الممكن أن تساعد الباحثين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تقديم إنتاج بحثي متنوع من خلال توفير المعامل البحثية التي من شأنها تيسير المهمات البحثية للباحثين، وتوفير البيئة البحثية التي تساعد على تنوع هذا الانتاج البحثي، وشموليته، الأمر الذي يجعل التميز تتوافر بالجامعة، ساعد على تنوع هذا الانتاج البحثي، وشموليته، الأمر الذي يجعل التميز والصدارة أمراً شاملاً للعلوم النظرية والتطبيقية على حد سواء.

وفي إطار اهتمام جامعة تسينجوا بالحفاظ على مكانتها المتقدمة مقارنةً بجامعات العالم، قامت الجامعة بصياغة استراتيجية عالمية بدايةً من عام ٢٠١٦، لتتلاءم مع التوجه الدولي وسياسة الانفتاح العالمي، والتي عكست رؤية جامعة تسينجوا وتطلعاتها المستقبلية لأن تكون إحدى الجامعات الرائدة عالمياً، ومن خلال استراتيجيتها، أكدت على تطلعها لدعم وتعزيز المواهب والأفكار الإبداعية والبحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من أجل دعم قدرتها على منافسة غيرها من المؤسسات البحثية الأخرى، ومنذ ذلك الحين، قامت الجامعة بإنشاء العديد من المعاهد والمؤسسات العالمية المصممة خصيصاً من أجل دعم التعاون الدولي بين المؤسسات التعليمية والبحثية، وتوفير مجموعة من برامج التبادل للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من أجل الدراسة والبحث، ومن أجل ذلك سعت الجامعة لعقد شراكات بحثية مع عدد من الجامعات، وأنشأت عدداً من المراكز البحثية لدعم تلك الشراكات مثل مركز أمريكا اللاتينية بشيلي Latin America Centre in Chili، ومركز جنوب شرق آسيا باندونيسيا Southeast Asia Centre in Indonesia التابع لجامعة تسينجوا، والمركز الصيني الإيطالي لتصميم التجديد China-Italy Design Innovation Hub، والمعهد الصيني الأفريقي لتنمية القيادة China-Africa Leadership Development Institute، كما أسست الجامعة مركزاً لتطوير الكفايات العالمية، والذي يهدف إلى تقديم الاستشارات والدعم والموارد اللازمة لطلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها من أجل تطوير كفاياتهم لتلبية المتطلبات العالمية، ومن أجل ذلك وفرت للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس الفرصة للإشتراك بالرحلات الميدانية، والمشروعات الصيفية، والبرامج الدراسية التبادلية، والمؤتمرات الدولية، من أجل مساعدتهم على اكتساب الخبرات العالمية.^(٧٨)

ومن خلال النظر لما سبق، يتضح أن جامعة تسينجوا سعت لتحقيق التميز، وتقديم الدعم لثروتها البشرية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها، من خلال تبادل الخبرة مع غيرها من الجامعات، الأمر الذي يسهم في ثقل خبرات منسوبي جامعة تسينجوا من الباحثين، فالشراكات العالمية بين الجامعات، أمراً من شأنه تحقيق التميز، والاستفادة، والاعتماد المتبادل بين الجامعات، كما أنه يعتبر أيضاً نوعاً من تسويق الكفاءات البحثية الصينية بالجامعات الأجنبية الأخرى، وفي ذات الوقت فرصة لجامعة تسينجوا للاستفادة من

خبرات منسوبي الجامعات الأجنبية الأخرى في تطوير الخبرات البحثية للدارسين بجامعة تسينجوا، الأمر الذي يتضح من خلاله أنه في وقت وباء كورونا كان لجامعة تسينجوا الكثير من الدارسين الصينيين بالجامعات الأجنبية ذات الشراكة مع جامعة تسينجوا، والعكس صحيح، مما فرض على الجامعة أيضاً أن تكون لها خطوات حثيثة وسريعة لحماية أبنائها في الخارج، وأبناء الآخرين لديها في نفس الوقت، في فترة انتشار الوباء.

وفي إطار السعي لتحقيق مزيد من التميز للجامعة، فقد سعت لتحقيق هذا التميز حتى في وقت الأزمة العالمية لانتشار وباء الكورونا، والتي فور انتشارها، قامت قيادة جامعة تسينجوا بتشكيل ثلاث لجان أساسية لدعم إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة التحول للتدريس عن بعد في ظل الظروف الحالية، وهي اللجنة الاستشارية للتعليم عن بعد Online Learning Advisory Committee، ولجنة توكيد جودة التعلم عن بعد Online Quality Assurance Committee، ولجنة توكيد جودة التعلم التكنولوجي عن بعد Online Learning Technical Quality Assurance Committee، والتي هدفت جميعها لعمل لقاءات موسعة عن بعد مع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا، من أجل شرح الوضع الحالي بكل أبعاده وتحدياته، وحث أعضاء هيئة التدريس على عرض مقترحاتهم حول التعامل مع الأزمة الحالية، وعرض الحلول المقترحة من إدارة الجامعة بشأن التحول للتعليم عن بعد، والمناقشة حولها، بالإضافة إلى أن إدارة الجامعة شكلت فرق عمل تنفيذية في كل كلية من كليات الجامعة، من أجل المساهمة في تنفيذ ما تم التوصل إليه من مقترحات، بالإضافة إلى تفويض إدارة الجامعة السلطة للكليات التابعة للجامعة لتنفيذ التوجيهات العامة للتنفيذ التي تم الاتفاق عليها بعد المناقشة والحوار بالشكل الذي يتفق مع إمكانياتها وقدراتها.^(٧٩)

ولعل اهتمام إدارة الجامعة بإقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة التحول نحو التعلم عن بعد، والاهتمام بتطبيق تفويض السلطات، ومرونة التنفيذ، والحوار المستمر والنقاش، والحصول على آراء أعضاء هيئة التدريس في هذا الصدد، كان له أبلغ الأثر في شعور أعضاء هيئة التدريس في اهتمام الإدارة الجامعية بتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات بشأن الوضع الراهن بالرغم من خطورته، الأمر الذي انعكس على مرونة التنفيذ من ناحية، وفاعليته من ناحية أخرى، إذ أن أعضاء هيئة التدريس قد قاموا بتنفيذ التوجيهات العامة المرتبطة بما تم التوصل إليه بكامل اقتناعهم عن السبل التي تم الاتفاق عليها، وبشعورهم بالمسؤولية المشتركة بينهم وبين إدارة الجامعة على ما تم تنفيذه من مقترحات، تركت بعضها لحريتهم الكاملة في تنفيذها وفقاً لما يرونه مناسباً لهم، ولظروف الطلاب والكلية التي يعملون بها، رغبة في سرعة تحقيق التعافي لهم ولطلابهم على حد سواء.

وبناء على ما سبق من إجراءات قامت بها جامعة تسينجوا لإقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة التحول لتقديم التعلم عن بعد لكلاهما، نظمت الجامعة مجموعة من البرامج التدريبية لدعم قدرة أعضاء هيئة التدريس على تقديم التدريس عن بعد لطلابهم، حيث نظمت مجموعة من البرامج التدريبية دارت في مجملها حول تمكين أعضاء هيئة التدريس من تقديم الموضوعات الدراسية بكفاءة ومنها، تصميم المقررات الدراسية عن بعد Online Course Design، والتأكيد على جودة التعليم خلال فترة وباء الكوفيد ١٩ Assuring Online Education Quality in COVID-19، تعظيم فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم Maximizing the Benefits of ICT in Education، والتنمية المستدامة والجامعات

في كل أنحاء العالم في الماضي: التطلع إلى ما بعد كوفيد ١٩ Sustainable Development and
(٨٠).Universities around the Globe: Looking Past and Looking Beyond COVID-19

وبعد مرور أسبوعين فقط من بداية إغلاق المؤسسات التعليمية بالصين، ومنها الجامعات، تم تدريب ما يقرب من ٢٦٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقديم التدريس عن بعد، واشترك في هذا الأمر متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في تكنولوجيا المعلومات بشكل تطوعي، وبنهاية الأسبوعين، تمكن أعضاء هيئة التدريس من مهارات التدريس عن بعد بفاعلية كبيرة، على الرغم من أن الكثير منهم لم يكن يعرف شيئاً عن تلك المهارات قبل بدء التدريب، الأمر الذي يوضح شعور أعضاء هيئة التدريس بمسئوليتهم الضخمة تجاه الطلاب والعملية التعليمية ككل في تلك الفترة الحرجة، وفي وقت لم يتجاوز الخمس عشرة يوماً منذ بداية الأزمة كان أعضاء هيئة التدريس بكامل قوتهم يقدمون محتواهم التعليمي ومقرراتهم الدراسية على منصة الفصل الممطر Rain Classroom، والتي تعتبر من أكثر المنصات التعليمية تفاعلاً مع الطلاب، حيث يستطيع عضو هيئة التدريس والطلاب التفاعل بشكل إيجابي عند التعامل في المحاضرات عن بعد، وكأنها محاضرات حضورية مباشرة تماماً، وفي تلك الأثناء كان الحرم الجامعي بجامعة تسينجوا وغيرها من الجامعات الصينية يخضع يومياً للتطهير في كل جزء من أجزائه، استعداداً لليوم الذي ستعود فيه الدراسة لوضعها التقليدي.^(٨١)

وبالنظر إلى التدريب المكثف الذي وجه لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا، يتضح امتلاك الجامعة لمقومات التعافي الاستراتيجي كما سبقت الإشارة، حيث تمت الإشارة للتمكين من قبل، ومع الاهتمام بالتدريب في هذا الإطار، يتضح أنه على الرغم من أن الصين كانت محور الأحداث، وأكثر البلدان المتضررة من هذا الأمر، إلا أنها كانت في ذات الوقت تمتلك لمقومات التعافي الاستراتيجي للعاملين بها من خلال جهودها سالف الإشارة إليها في هذا الصدد.

كما اهتمت جامعة تسينجوا بعمل مجلة أسبوعية دورية الكترونية تصل لأعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم، ويعرض فيها تطورات الوضع الراهن، والجهود المبذولة، وبعض المقترحات التي تتعلق بتحسين التدريس عن بعد، وطرق التقويم، والحفاظ على الصحة العامة لأعضاء هيئة التدريس وطلابهم.^(٨٢)

كما قدمت جامعة تسينجوا لأعضاء هيئة التدريس والطلاب خدمات التعلم عن بعد، والتواصل عبر الشبكات مجاناً، وبدون أية تكلفة مادية إضافية، قد تمنعهم من الحصول على فرص التعلم، بالإضافة لعدم الرغبة في إضافة أية تكلفة مادية على أعضاء هيئة التدريس والطلاب في تلك الأوقات العصيبة، كما أتاحت جامعة تسينجوا لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموثقفين بعض البرامج التي تستهدف دعمهم النفسي خلال فترة الحظر، ومع انتشار مخاوف الإصابة بالفيروس، وخصوصاً في إطار تخوف الكثير منهم من مخاطر فقدان الحياة.^(٨٣)

كما سعت جامعة تسينجوا لكسب ثقة عملائها من أعضاء المجتمع المحيط في قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية في ذلك الوقت الحرج، ففي ٣ فبراير عام ٢٠٢٠، قامت

الجامعة بعمل بث مباشر عبر التليفزيون لكافة أعضاء المجتمع الصيني، وحضر هذا البث في بدايته ما يقرب من ٥٧٠٠٠ ألف فرد، ووصل العدد في نهاية البث لحوالي ٣ مليون شخص، أذاعت فيه الجامعة عن خطتها التي حاولت فيه طمأنه عملائها من الطلاب المقيدين لديها وأسرهم، حول قدرة الجامعة على الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية للطلاب، بالشكل الذي يضمن لهم الحصول على المخرجات التعليمية المستهدفة، وفي ذات الوقت الحفاظ على حياتهم، وأن هذا الأمر سيتم بسرعة، بحيث لا يؤثر ذلك على عدد الأسابيع الدراسية التي كان مقرراً للطلاب الدراسة خلالها، كما أعلنت الجامعة خلال بثها المباشر أنها ستعمل على التعامل مع الأزمة الراهنة في إطار برنامج أطلقت عليه معاً أقوى Together Stronger، والتي أوضحت فيه أن الخروج من الآثار السلبية لتلك الأزمة سيكون بالتعاون بين الجامعة وعملائها من أولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي المحيط، بالإضافة إلى ضرورة أن يثق العملاء في الجامعة وقدرتها على تخطيها لذلك الوقت العصيب دون التأثير على الخدمة المقدمة للطلاب المقيدين بها.^(٨٤)

واتضح من خلال ما سبق، اهتمام الجامعة بتوضيح الوضع الراهن بمنتهى الشفافية لعملاء الجامعة الخارجيين، من أجل كسب ثقتهم، وجعلهم على دراية بما ستبعية الجامعة من إجراءات لتدارك الأمر، والاستمرار في تلبية توقعاتهم، وتقديم الخدمة التعليمية للطلاب، الأمر الذي يتفق مع الأنشطة الأساسية التي تقوم الجامعة بإنجازها في إطار رغبتها في تعافي عملائها والتي تتمثل في الاعتراف بوجود مشكلة أمام العملاء، والاعتذار عنها، وكسب تعاطف العملاء مع الوضع الراهن، الأمر الذي يعتبر فرصة للجامعة في أن تتفرغ لامتلاك المشكلة وحلها، وتوفير الضمانة للعملاء الخارجيين التي تضمن لهم الحصول على الخدمات المتوقعة من الجامعة، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق التعافي الاستراتيجي السريع لعملاء الجامعي سواء من الطلاب، أو أولياء أمورهم، أو أعضاء المجتمع المحلي المحيط.

يضاف إلى ما سبق، اهتمام جامعة تسينجوا بعمل قنوات اتصال مفتوحة على مدار اليوم لدعم التواصل بين الجامعة، وبين الطلاب من أجل الإجابة على استفساراتهم، وحل مشكلاتهم المتعلقة بالتكنولوجيا أو أية أمور أخرى، والحصول على شكاوهم من أية أمور والتعامل معها وحب مشكلاتهم، وتلقي اقتراحاتهم المتنوعة عن سبل تحسين سبل تقديم الخدمة التعليمية في تلك الأوقات الحرجة، كما أتاحت لهم فرص التدريب على التعامل مع البرامج الالكترونية التي سيتم التدريس من خلالها، وأتاحت لهم نسخ من تلك البرامج مجاناً، بالإضافة إلى تمكينهم من الدخول المجاني على كافة قواعد البيانات والمكتبات الالكترونية التي يحصلون من خلالها على أية مصادر تعلم تيسر لهم التدريس.^(٨٥)

ويتضح من خلال ما سبق، اهتمام جامعة تسينجوا بتمكين وتدريب طلابها على التعامل مع الظروف الجديدة، سعياً منها لتحقيق التعافي التام للعملاء من الطلاب، وذلك من خلال الاستماع لأرائهم والاهتمام بتحقيق التواصل المستمر معهم، من أجل توفير كافة المعلومات التي يحتاجون إليها، ومن ثم تحقيق الهدف من عملية التدريس، وكأن التدريس قائماً وجهاً لوجه مع الطلاب، ولم يتأثر بالأزمة القائمة، الأمر الذي يدعم ثقة الطلاب في قدرة جامعتهم على تحقيق الأهداف التدريسية، وتقديم الخدمة التعليمية مهما كانت الظروف، مما يسهم في تحقيق تعافهم كعملاء بشكل سريع.

وفي إطار التخطيط لعودة النشاط المباشر للدراسة بالجامعة، بعد انتهاء فترة الحظر الرسمي على التواصل المباشر، قامت الجامعة بعمل موقع رسمي للطلاب، يتم من خلاله توجيه الطلاب باستمرار لكافة التوجيهات والتعليمات التي عليهم الالتزام بها، فور بداية التعامل المباشر داخل الحرم الجامعي، وأطلقت عليه المذكر للطلاب فور العودة للحرم الجامعي Reminder for Students Returning to Campus. وفيه تم تحديد التاريخ المحدد لاستقبال الطلاب داخل الحرم الجامعي، بالإضافة إلى تحديد محطات الأتوبيس الفعالة التي سيتم استقبال الطلاب منها، على أن يتم حجز تذاكر المقاعد عن بعد من خلال رقم بطاقة الهوية لكل طالب وذلك لتجنب الازدحام، كما حددت الجامعة خلال هذا الموقع المداخل المتاحة لدخول الحرم الجامعي، ونظمت الدخول وفقاً للحروف الأبجدية، حتى لا يكون هناك تكدساً على بوابات الدخول دون الأخرى، كما استعانت بالشرطة لتنظيم المرور أمام الجامعة، وضمان عدم ازدحام أولياء الأمور الذين يقومون بإقلال أبنائهم لمقر الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة تقديم كل طالب لنتيجة فحص معلمي حديث رسمي يؤكد خلوه من الفيروس، ويثبت أنه بكامل صحته، بالإضافة إلى ضرورة اتباع تعليمات التباعد الاجتماعي عند التواصل مع الزملاء والأساتذة، بالإضافة إلى ضرورة ارتداء قناع الوجه طوال فترة التواجد داخل الحرم الجامعي.^(٨٦)

كما ركزت جامعة تسينجوا في محاولات تعافيا الاستراتيجي من الآثار السلبية لوباء كورونا على كافة الخدمات المخصصة لمندوبها وعملائها فور انتهاء الإجراءات الاحترازية التي حالت دون تقديم الخدمات التعليمية لطلاب الجامعة بشكل مباشر، فعادت الجامعة تقديم الخدمات المخصصة للطلاب والباحثين بها في مختلف التخصصات، هادفة من وراء ذلك تحقيق الصدارة والريادة من خلال جهودها في مجال البحث والتطوير والتجديد، حيث كان لها السبق من خلال جهود علمائها في عدة مجالات من خلال مخترعاتهم وأبحاثهم التي أفادت المجتمع الصيني والعالم بأسره، فساعدت أبحاث علمائها في مجال الطب في التوصل لمصل فعال لمقاومة الكورونا عام ٢٠٢١، بالإضافة إلى الأبحاث المتعددة في مجال الحد من التلوث، والحد من انبعاث الغازات الضارة المنبعثة من المصانع، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وحماية البيئة المحيطة، بالإضافة إلى أبحاثهم المتميزة ومحاولاتهم لإيجاد علاج فعال للأنواع المختلفة لداء السرطان، وكذلك الأبحاث المتميزة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا في مجال الفضاء، الأمر الذي ساهم في حصول أعضاء هيئة التدريس والباحثين بها على العديد من الجوائز المحلية، والتي وصلت إلى حوالي 15 جائزة في مجال العلوم الطبيعية والتكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى 14 جائزة دولية في مجالات بحثية متعددة.^(٨٧)

كما تؤكد جامعة تسينجوا عن تطلعاتها المستقبلية بحلول عام ٢٠٥٠، والتي لم تتأثر بالآثار السلبية التي واجهتها أثناء أزمة كورونا، الأمر الذي يظهر ويركز على توجه التعافي الاستراتيجي لديها، والذي ظهر من خلال تطلعها لأن تصبح إحدى الجامعات الرائدة على مستوى العالم، حيث تحرص على تميز المستوى الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بها، وعملها الدؤوب على استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، والإعلان عن ذلك الطموح لهم، وعقد العديد من المؤتمرات والندوات من أجل التأكيد على تلك الرؤية، وذلك

لضمان التزام الجميع من أعضاء هيئة التدريس بالتنفيذ، وبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الرؤية، وفي سبيل ذلك يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إبحائهم بدعم منصة الجامعة البحثية بالأبحاث المتميزة في مختلف المجالات، على أن يكون لتلك الأبحاث مردوداً إقتصادياً، حيث يتم تطبيقها والاستفادة من النتائج المتميزة التي تتوصل إليها، ومن أجل الوصول لهذا المستوى المتميز من الانتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس، يجب أن يتسم أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة تسينجوا بما يلي: ^(٨٨)

١. الالتزام والتفرغ التام للعمل الجامعي والبحثي بالكليات المختلفة التابعة للجامعة.
 ٢. التقدم للحصول على الجوائز العالمية من خلال الانتاج البحثي أو الاختراعات التي تفيد المجتمع المحيط.
 ٣. المبادرة بعمل منتجات بحثية جديدة ومبتكرة، والدافعية لتنفيذها من خلال الحصول على راعي من القطاع الصناعي لتنفيذها، الأمر الذي يدعم شعور عضو هيئة التدريس بمسئوليته الإجتماعية تجاه المجتمع المحيط.
- كما استمرت جامعة تسينجوا في تقديم دعماً تنظيمياً مكثفاً لأعضاء هيئة التدريس بها، من أجل مساعدتهم على القيام بأعمالهم التدريسية والبحثية على أكمل وجه، الأمر الذي يسهم في تنمية شعورهم بأنهم ممكنون داخل جامعتهم، والرغبة في تقديم أفضل ما لديهم من مجهودات من أجل تقديم انتاج بحثي وجهد تدريسي متميز، ومن أهم أشكال الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة ما يلي: ^(٨٩)
١. تقديم تمويل لبعض المشروعات البحثية والأبحاث التطبيقية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس من أجل تنفيذها على أرض الواقع.
 ٢. توفير مجموعة من ورش العمل، والدورات التدريبية قصيرة المدى من أجل تنمية ثقافة الأكاديميين عن أهمية التميز، والأبحاث العلمية المتميزة.
 ٣. توفير فرصاً متنوعة للرحلات الميدانية لبعض الجامعات الأجنبية الرائدة، فعلياً أو افتراضياً، للاستفادة من خبراتها، ومواردها المختلفة في مجال البحث العلمي، ودعم الشراكات مع تلك الجامعات لتعزيز الاستفادة المتبادلة بينهما.
 ٤. توفير الدعم المالي اللازم لعضو هيئة التدريس لنشر مشروعه البحثي بالمجلات العلمية المتخصصة والرائدة في المجال.
 ٥. دعوة المتخصصين وأصحاب الخبرة من الجامعات الأجنبية لتقديم محاضرات، وسمنارت بحثية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تسينجوا لدعم خبراتهم وتنميتهم مهنيًا وبحثيًا.
 ٦. توفير أكبر قدر ممكن من معايير الصحة والسلامة والأمان للباحثين من أعضاء هيئة التدريس عن تطبيق الأفكار البحثية المقدمة، وخاصةً فيما يتعلق بالأبحاث الجديدة والتي لم تطبق من قبل، وذلك للحرص على عضو هيئة التدريس وسلامته ودعم شعوره بالأمان.

واستمرت جامعة تسينجوا في تقديم مجموعة من البرامج التدريبية لمندوبيها من أجل دعمهم وتنمية ثقافتهم تجاه مجموعة من القضايا التي تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة، والعلوم الإنسانية، والبيئة، والتنمية البشرية، وإدارة التجديد والتغيير.^(٩٠)

ويتم ذلك في إطار مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس Centre for Faculty Development، التابع للجامعة، وهو مركزاً مسئولاً عن تقديم برامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في مجال البحث العلمي من أجل مساعدتهم على التميز في مجال البحث، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاستشارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس من أجل المساهمة في اختيار المجالات البحثية المتميزة، وإنجاز الأبحاث فيها، كما يقدم المركز جوائز متنوعة لأفضل الأبحاث، وأكثرها تميزاً لأعضاء هيئة التدريس.^(٩١)

ويتضح من خلال اهتمام الجامعة بالمجالات السالفة استمرارية تقديم التدريب بها، الأمر الذي يوضح أن فكر التدريب لم يقتصر فقط على فترة الأزمات والوباء، وإنما امتد لما بعد ذلك، حيث تسعى جامعة تسينجوا لاتباع سبل تحقيق التميز والحصول على مكانة متميزة ضمن الجامعات العالمية، على الرغم من الآثار السلبية التي عانت منها أثناء انتشار الوباء.

كما تقدم جامعة تسينجوا العديد من أشكال الدعم البحثي لأعضاء هيئة التدريس بها من أجل مساعدتهم على إنجاز أبحاثهم المتميزة، ومن تلك الأشكال ما يلي:^(٩٢)

١. مركز جامعة تسينجوا الصينية للبيانات Tsinghua China Data Centre، وهو عبارة عن مركز تابع للجامعة، وقائم بمساعدة الحكومة الصينية، تلخص مهمته في توفير البيانات اللازمة للباحثين في مختلف المجالات، الأمر الذي ييسر على الباحثين مهمتهم البحثية، خاصةً عندما يتعلق الأمر بأحد الظواهر أو المشكلات الاجتماعية أو الاقتصادية بالمجتمع الصيني، مما ينعكس على واقعية البحث، ويسهم في توصله لنتائج حقسقة بناء على بيانات ومعلومات دقيقة.

٢. منصة خدمات تكنولوجيا المعلومات Information Technology Service Platform، والتي بدأت جامعة تسينجوا الاهتمام بها منذ عام ٢٠٠٩، بغرض بحث متطلبات الفصول الدراسية بالجامعة، واحتياجات أعضاء هيئة التدريس للقيام بوظيفتهم التدريسية والبحثية، واحتياجات الطلاب في ظل عصر التكنولوجيا الحديثة، وما يتطلبه من ضرورة توفير مصادر متنوعة للمعرفة، وأساليب إحصائية حديثة تساعد الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على تحليل الظواهر البحثية التي يدرسونها، بالإضافة إلى توفير منصات إلكترونية لنشر الأبحاث بعد الانتهاء منها، مع توفير برامج إلكترونية تساعد أعضاء هيئة التدريس على تصحيح الأبحاث، وإعادة صياغتها، والتدقيق اللغوي لها بعد الانتهاء منها.

٣. المكتبة Librery، والتي أنشأتها الجامعة عام ١٩٨٥، وتعتبر مركزاً للحصول على مصادر المعرفة المختلفة، فهي تحتوي على أكثر من ١٠٠٠٠٠ كتاب باللغة الصينية، و 10000 كتاب باللغات الأجنبية في مختلف المجالات، بالإضافة إلى ٦٠٠ دورية علمية متخصصة

في مجالات مختلفة، ويضاف للمكتبة سنوياً حوالي ٦٠٠٠ كتاب في مختلف المجالات، ومن أحدث الإصدارات في العلوم المختلفة.

ويتضح من خلال العرض السابق، قدرة الجامعة للعودة والتعافي السريع من الآثار السلبية للأزمة العالمية التي تعرضت لها، بل اتضح أيضاً أن إجراءات التعافي التي قامت بها الجامعة، ركزت على الوضع الحالي، وأيضاً ركزت على رؤية مستقبلية أرادت الجامعة تحقيقها مستقبلياً، فيما يرتبط بوظائفها المرتبطة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحيط، كما اتضح من خلال العرض السابق أن جامعة تسينجوا اهتمت بتطبيق خطوات التعافي الاستراتيجي سالفة الإشارة إليها بداية من التقليل والتي قامت فيها بالتصميم على تقديم الخدمات التعليمية المعهودة للتقليل من الآثار السلبية للأزمة الحادثة باستخدام أساليب التعليم عن بعد، ومحاكاة أساليب التدريس المباشر، للحفاظ على التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، تلها خطوة الاستعداد للتعامل مع الأزمة والتي قدمت خلالها برامج التدريب الملائمة للعاملين من أعضاء هيئة تدريس والعاملين، ثم رد الفعل والتي تعتبر خطوة لتنفيذ الخطط المتفق عليها بشأن تقديم الخدمات المتوقعة، وأخيراً التعافي وهو قدرة الجامعة على الرجوع لمستواها المتميز والمعروف عنها قبل بدء الأزمة كما اتضح من خلال العرض السابق.

القسم الرابع

واقع التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة نظرية

تؤكد رؤية كلية التربية جامعة عين شمس على أن تصبح الكلية ذات ميزة تنافسية في برامجها التعليمية وممارستها البحثية وخدماتها المجتمعية والتنموية، ومركزاً رائداً للمعرفة والخبرة التربوية محلياً وإقليمياً وعالمياً.^(٩٣)

كما تؤكد رسالة الكلية على تقديم برامج متخصصة للإعداد والتأهيل المتميز للمعلمين والكوادر التربوية لتلبية احتياجات سوق العمل المتجددة، وتمكينهم من إنتاج المعرفة والبحوث العلمية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع وبناء اقتصاد المعرفة، وتقديم خدمات تربوية وتنموية للمجتمع، في ظل بيئة مؤسسية محفزة للتعليم والتمكين التكنولوجي والابداع في اطار من القيم الاخلاقية، وفي ضوء المعايير القومية والعالمية.^(٩٤)

ويتضح من خلال عرض رؤية الكلية ورسالتها أنها بشكل كبير تهتم بتحقيق التعافي سواء تعافي العاملين من خلال السعي لأن تصبح ذات ميزة تنافسية في برامجها التي تقدمها والذي يلزم أن يكون هناك أعضاء هيئة تدريس متميزين وإداريين فاعلين، كما أنها تسعى لتحقيق تعافي العملاء من خلال الخدمات التي تقدمها؛ حيث تؤكد رؤية الكلية في أن تصبح ذات ميزة تنافسية في خدماتها المجتمعية والتنموية التي تقدمها، كما أنها تسعى لتحقيق التعافي الاستراتيجي في عملياتها من خلال ما تؤكد عليه رسالة الكلية على تقديم البرامج والخدمات المتنوعة في ظل بيئة مؤسسية محفزة للتعليم والتمكين التكنولوجي والابداع في اطار من القيم الاخلاقية، وذلك في الحالات والظروف العادية، والطارئة على حد سواء.

وفيما يلي عرض لشكل الهيكل التنظيمي لكلية التربية جامعة عين شمس، بحيث يتضح من الشكل الهيكل الإداري للكلية، والوحدات والمراكز المتخصصة بالكلية وذلك كما يلي.^(٩٥)

وبالإطلاع على الهيكل التنظيمي لكلية التربية يتضح وجود وحدة من الوحدات الفنية الداعمة مسؤولة عن عملية التعافي بالكلية والتي تتمثل في وحدة إدارة الأزمات والكوارث والتي تتبع عميد الكلية بشكل مباشر، وهي مسؤولة بشكل مباشر عن تعافي كافة العمليات بالكلية ومواجهة أي أزمة ودعم التعافي منها.^(٩٦)

وتتمثل رؤية وحدة إدارة الأزمات والكوارث في تحقيق الريادة والتميز في إدارة الأزمات والكوارث والعمل على تحقيق مستوى متميز في مجال إدارة الأزمات والكوارث، والعمل على توفير الأمن والاستقرار الداخلي في بيئة العمل الجامعي بالكلية ضد الأزمات الراهنة والمحتملة، كما تمثل رسالة تلك الوحدة في إنشاء نظام داخلي فعّال لإدارة الأزمات والكوارث التي تؤثر في العملية التعليمية والتربوية بالكلية بكافة مناحيها، ووضع الخطط والاستراتيجيات وإعداد البرامج المتنوعة للتصدي للأزمات، والحد من المخاطر والآثار السلبية الناجمة عنها، وتتمثل أهم أهداف الوحدة فيما يلي:^(٩٧)

١. وضع الخطط والاستراتيجيات واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والتي من شأنها مواجهة أي أزمة في الوقت الراهن أو أي أزمة محتمل حدوثها.
 ٢. نشر المعرفة وزيادة الوعي بأهمية تطبيق إدارة الأزمات والكوارث في كافة إدارات الكلية ومنشآتها.
 ٣. مواجهة الأزمات والكوارث عند وقوعها، والعمل على تخفيف الآثار الناجمة عنها والتخفيف من حدتها.
 ٤. تأهيل أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين بالكلية وتدريبهم على مواجهة الأزمات والكوارث.
 ٥. تقييم الإجراءات المتبعة أثناء وقوع الأزمات والكوارث، والوقوف على أوجه القصور والاستفادة منها حتى لا تحدث مستقبلاً.
 ٦. التنبؤ بالأزمات والمخاطر المتوقع حدوثها والتي من شأنها تهديد بيئة العمل الجامعي بالكلية ورسم آليات الوقاية منها.
- وتوجد بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالكلية سبع لجان رئيسة مسؤولة عن تعافي كافة العمليات الرئيسية بالكلية، وتتمثل تلك اللجان في:^(٩٨)

١. لجنة التخطيط والسياسات.
٢. لجنة التدريب والاستشارات.
٣. لجنة نظم المعلومات وقواعد البيانات.
٤. لجنة التواصل والإعلام.
٥. لجنة التقييم والمتابعة والتطوير.
٦. لجنة الصحة والسلامة والحماية المدنية.
٧. لجنة الشؤون الإدارية.

ويتضح من خلال عرض أهداف وحدة الأزمات، سالف الذكر، ولجانها المختلفة أنها تهتم بشكل واضح بكافة أبعاد التعافي الاستراتيجي؛ حيث إن هناك مجموعة من اللجان الداعمة لتحقيق التعافي الاستراتيجي للعاملين بالكلية والتي تتمثل في لجنة التدريب والاستشارات ولجنة التقييم والمتابعة والتطوير ولجنة الصحة والسلامة والحماية المدنية، كما أن هناك لجان تهتم بشكل كبير بدعم التعافي الاستراتيجي للعاملين والتي تتمثل في لجنة التواصل والإعلام، وهناك لجان تختص بتعافي العمليات والتي تتمثل في لجنة التخطيط والسياسات ولجنة نظم المعلومات وقواعد البيانات ولجنة الشؤون الإدارية، كما أنه من الواضح أنه لا يوجد انفصال تام بين عمل تلك اللجان واختصاص كل لجنة بأحد أبعاد التعافي الاستراتيجي بشكل محدد؛ بل أن كل اللجان تعمل بشكل متشابك ومتفاعل لتحقيق أبعاد التعافي الاستراتيجي كافة.

وفي هذا تسعى كلية التربية جامعة عين شمس لتطوير أدائها بشكل مستمر ومواجهة كافة الأزمات والمشكلات التي قد تفاجئها، وتسعى للتعامل معها بشكل مُخطط له، وعلى هذا يسعى هذا القسم للتعرف على واقع التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس، وذلك وفق المحاور الفرعية التالي:

أولاً: تعافي العاملين بكلية التربية جامعة عين شمس.

تمتلك كلية التربية جامعة عين شمس العديد من الموارد البشرية العاملة؛ حيث إن لديها وفق إحصائية عام ٢٠٢٤ م على الموقع الرسمي للكلية ما يقارب ٧٢٣ عضو هيئة تدريس، وتمتلك كذلك ٣٥٦ موظف في الدرجات الوظيفية المختلفة، وبذلك تبلغ قوة العاملين فيها ما يزيد عن ١٠٠٠ فرد، وهي قوة كبيرة مقارنة بالكلية المناظرة.^(٩٩)

وتهتم كلية التربية بجامعة عين شمس بدعم الموارد البشرية بشكل واضح وتعافهم، ويتضح ذلك من خلال الغاية الخامسة التي حددتها الكلية والمتمثلة في تطوير الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:^(١٠٠)

١. تطوير الأداء الإداري.

٢. زيادة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم.

٣. الارتقاء ببرامج التنمية المهنية للعاملين بالكلية.

ويلاحظ أن قيام كلية التربية بتطوير الأداء الإداري وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بشكل مستمر وفق المستجدات المحلية والعالمية يُسهم بشكل كبير في تحقيق تعافي العاملين بالكلية، من خلال إطلاعهم على كافة المستجدات ليصبحوا قادرين على التعامل معها، ومن ثم يتم دعم تعافهم، كما أن الارتقاء ببرامج التنمية المهنية للعاملين بالكلية، يُسهم هو الآخر في دعم تعافي العاملين من خلال إعدادهم وتنميتهم على التعامل مع كافة الإجراءات الخاصة بالعمل اليومي في كافة المجالات بالكلية.

وبالإطلاع على الهيكل التنظيمي لكلية التربية يتضح وجود وحدة من الوحدات الفنية الداعمة مسؤولة عن تعافي العاملين بالكلية، والتي تتمثل في وحدة التنمية المهنية

المستدامة للموارد البشرية والتي تتبع عميد الكلية بشكل مباشر، وهي مسؤولة بشكل مباشر عن تعافي العاملين بالكلية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والموظفين بالكلية على اختلاف درجاتهم، وبالإضافة إلى ذلك تتولى إدارة الشؤون الإدارية بالكلية والتابعة لأمين الكلية مسؤولية تعافي العاملين بالكلية كذلك من خلال الاهتمام بكافة أمور هؤلاء العاملين بشكل مباشر، وذلك من خلال قسسي شؤون العاملين وشؤون أعضاء هيئة التدريس.^(١٠١)

ويلاحظ أن وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية مسؤولة بشكل أساسي عن تنمية قدرات العاملين بالكلية وخاصة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتُعدهم بشكل مستمر وتنمي قدراتهم على ممارسة الأنشطة المختلفة في الأداء الإداري والأكاديمي بالكلية، ومن ثم يُسهم ذلك في تعزيز التعافي الاستراتيجي للعاملين بالكلية.

كما تقوم لجنة التدريب والاستشارات بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بمجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعافي العاملين بالكلية ولعل أهم تلك الإجراءات ما يلي:^(١٠٢)

١. تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع بيئة العمل.
 ٢. اقتراح البرامج التدريبية التي تفيد الأطراف كافة.
 ٣. التواصل مع المديرين ذوي الكفاءة في إدارة الأزمات.
 ٤. عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بإدارة الأزمات.
 ٥. عقد دورات تدريبية وورش عمل خاصة بالأمن والسلامة والحماية المدنية.
- كما تقوم لجنة التواصل والإعلام بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بمجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعافي العاملين بالكلية ولعل أهم تلك الإجراءات ما يلي:^(١٠٣)
١. التوعية المستمرة للأفراد بالأزمات كافة وكيفية الوقاية منها.
 ٢. نشر السلوك الآمن الواجب اتباعها خلال أي أزمة.
 ٣. وضع لائحات إرشادية خاصة بالأمن والسلامة المهنية للعاملين.
 ٤. وضع متطلبات إرشادية لكيفية التعامل مع المواد والأدوات داخل الكلية بكافة أشكالها.
 ٥. تحقيق الاستفادة القصوى من وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.

ويتضح من خلال ما سبق أن وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالكلية تقوم بالدور الرئيس والأكثر فاعلية في دعم التعافي الاستراتيجي؛ ففي حين تقوم وحدة التنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية بتنمية قدرات العاملين بالكلية وتعدهم لمواجهة أي طوارئ أو أزمات في المستقبل؛ تقوم وحدة الأزمات والكوارث بالكلية بإعداد العاملين بها على مواجهة هذه الأزمات والتعامل معها بشكل مباشر، ومن ثم فإن وحدة الأزمات تمثل الجهة الرئيسة لدعم تعافي العاملين بالكلية من خلال الدور الذي تقوم به.

وعلى الرغم من الجهود سالفة الذكر فإن هناك عدة مشكلات ما تزال تعاني منها الموارد البشرية العاملة بالكلية بصورة عامة وأعضاء هيئة التدريس منهم بصفة خاصة؛ فيعاني بعض أعضاء هيئة التدريس من قلة الدعم التنظيمي المُقدم لهم؛ حيث أن هناك ضعفاً في تقديم قيادة الكلية للدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز مهامهم الأكاديمية

والبحثية المختلفة، كما أن هناك ضعفاً في الامكانيات المُقدمة لأعضاء هيئة التدريس بما يجعلهم متوافقين مع أهداف الكلية، كما يقل تقديم أشكال الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس مما يشعرهم بالانجذاب للعمل بالكلية^(١٠٤)؛ الأمر الذي يضعف من قدرة أعضاء هيئة التدريس على العمل البحثي والأكاديمي والخدمي في الظروف العادية، ويحول الأمر إلى درجة أكثر صعوبة في فترة الأزمات، وما بعدها، مما يجعل تعافي العاملين من الآثار السلبية للأزمات أمراً يصعب تحقيقه بالرغم من ضرورته وتأثيره على إمكانية الكلية لتحقيق أهدافها ووظائفها، والحفاظ على صورتها الذهنية أمام المجتمع الخارجي.

كما يُلاحظ أن أعضاء الهيئة المعاونة يعانون من بعض المشكلات المتعلقة بأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل – الأجور والمكافآت- التنمية المهنية والترقي الوظيفي- الدستورية في تنظيم العمل)^(١٠٥)؛ الأمر الذي ينعكس على ضعف تحقيق تعافي العاملين من أعضاء الهيئة المعاونة بالكلية، خاصة بع فترة انقضاء الأزمات، والرغبة في استعادة النشاط كما كان الأمر قبل حدوث الأزمة، والرغبة في التعافي التام من آثارها السلبية.

ثانياً: تعافي العملاء بكلية التربية جامعة عين شمس.

تمتلك كلية التربية العديد من العملاء الداخليين والخارجيين، فبالنسبة للعملاء الداخليين فيتمثلوا في الطلاب الملتحقين بالكلية، والبالغ عددهم بشكل إجمالي وفق إحصائية عام ٢٠٢٤م على الموقع الرسمي للكلية ما يقارب ١١ ألف طالب منهم ٨٧٧٦ طالب في المرحلة الجامعية الأولى، و٢١٠٥ طالب في مرحلة الدراسات العليا، و٣٩ طالب وافد، بالإضافة إلى عدد كبير من العملاء الخارجيين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية من خلال ١٥ مركز ووحدة داخل الكلية والذين يصعب إيجاد حصر شامل لهم.^(١٠٦)

وفي هذا تدعم كلية التربية جامعة عين شمس العملاء الداخليين المتمثلين في طلاب المرحلة الجامعية الأولى من خلال وحدة الإرشاد الأكاديمي؛ حيث تعمل هذه الوحدة على حصول الطالب على أفضل الخدمات وأجودها من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيلها؛ ومن ثمّ تقديم تلك الخدمات في زمن قياسي وفق معايير الجودة الشاملة التي تسعى إليها الكلية في ظل تزايد وسائل الاستثمار في المشروعات التعليمية والفكرية والبحث العلمي، وتسعى الوحدة في هذا السياق لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:^(١٠٧)

١. ربط الخطط الدراسية للكلية بنظام برمجة متطور للتسجيل بالتعاون مع كلية الحاسبات والمعلومات بالجامعة ووحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية، بحيث لا يستطيع الطالب تسجيل مقررات خارج الخطة الدراسية لتخصصه؛ بهدف التقليل من الأخطاء اليدوية، وزيادة سرعة إنجاز العمليات المتعلقة بالوضع الأكاديمي؛ مما يخفف من العبء الأكاديمي على المرشد في النواحي الروتينية الإدارية، وعلى وحدة القبول والتسجيل.
٢. التسجيل المبكر لطلاب الكلية لكل فصل دراسي من أجل تخفيف الضغط على وحدة القبول والتسجيل، وإعطاء فرصة أكبر في الاختيار والتدقيق للمقررات المطروحة، وتكوين مؤشر فعلي لأعداد الطلاب في كل مقرر دراسي.

٣. برمجة نظام التسجيل في حالة تدني معدل الطالب التراكمي ووضعه تحت الإنذار الأكاديمي، بحيث يكون غير قادر على تسجيل أكثر من عدد معين من الساعات وفقاً لقرار مجلس الكلية.
٤. فتح نافذة مباشرة عبر الإنترنت بين المرشد والوضع الأكاديمي لطلابه المسترشدين، بحيث يتابع أوضاعهم الأكاديمية أولاً بأول.
٥. تدريب الطلاب من خلال ورش عمل على كيفية إعداد الخطط الدراسية، وجدول تنظيم الوقت، وإكسابهم مهارات ترفع من تحصيلهم الأكاديمي، وتحقق توافقتهم الشخصي.
٦. عقد ورش العمل والبرامج الإرشادية التي تتناول الموضوعات التي تهم الطلاب وتهدف إلى توعيتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في وقايتهم من الوقوع في الصعوبات والمعوقات.
- كما تقدم وحدة الإرشاد الأكاديمي مجموعة من البرامج التي تفيد في تعافي الطلاب بشكل مستمر والتي تتمثل فيما يلي: (١٠٨)
١. برامج غايتها توجيه الطلاب المستجدين للتعريف بنظام الدراسة والاختبارات، وتحقيق التكيف اللازم مع الدراسة الجامعية، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.
٢. برامج إرشادية للطلاب المتعثرين لمعاونتهم في تجاوز عثراتهم وتحقيق النجاح المنشود، ومساعدتهم في التغلب على ما يواجههم من عقبات ومشكلات.
٣. برامج إرشادية لمساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، خلال حياتهم الجامعية، على تحقيق أعلى درجات التحصيل الأكاديمي وفقاً لما تسمح به قدراتهم، ودراسة مشكلاتهم والعمل على حلها.
٤. برامج إرشادية للطلاب الوافدين لتوجيههم إلى ما يحقق مواصلة لهم للدراسة الجامعية، ومعاونتهم على التغلب على ما قد يصادفهم من عقبات أو مشكلات ليكونوا دعاة صالحين في بلادهم مستقبلاً.
٥. برامج الدعم المادي للطلاب وفقاً للحالة.
- ويلاحظ من خلال ما سبق أن كلية التربية تقدم خدمات متميزة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى تضمن تعافيتهم؛ باعتبارهم أحد أهم العملاء الداخليين، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والأنشطة والبرامج التي تضمن الكلية من خلالها امتلاك هؤلاء الطلاب القدرة على التعامل مع كافة المشكلات والأزمات التي قد تواجه الطلاب خلال دراستهم.
- كما تدعم الكلية طلاب الدراسات العليا من خلال قطاع الدراسات العليا والبحوث؛ حيث يعد الطلاب الباحثين من بين العملاء المهمين في كلية التربية جامعة عين شمس، لذا يحرص قطاع الدراسات العليا والبحوث على توفير كافة السبل وأفضلها لتقديم الخدمات العلمية والبحثية والتعليمية التي تساهم في مساعدتهم على الرقي بالبحث العلمي وتكون في الوقت نفسه عاملاً محفزاً لهم على الإبداع والتفوق والتميز ليتمكنوا من المساهمة في حل مشاكل المجتمع من ناحية والتهوض بالبحث العلمي من ناحية ثانية والصعود بتصنيف

الجامعة عالميا من ناحية ثالثة، وفي سبيل تحقيق هذا تحرص الكلية على تحقيق التعافي لهم من خلال ما يلي:^(١٠٩)

١. ملائمة أساليب دعم وتحفيز البحث العلمي (مثل استحداث وحدات أو إدارات لدعم البحث العلمي وتسويق البحوث، وحاضنات المشروعات، ومراكز نقل التكنولوجيا، وريادة الأعمال والابتكار وغيرها).
٢. توافر برامج تدريبية ملائمة لتنمية قدرات الباحثين مع - ملائمة آليات ووسائل الدعم لتشجيع الأبحاث التطبيقية والمشروعات البحثية المشتركة بين تخصصات مختلفة في ذات المؤسسة أو مع جهات خارجية.
٣. ملائمة وسائل تشجيع ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في الأنشطة والمشروعات والمؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية، مع وجود قواعد بيانات.

ومن خلال عمل الباحثة في كلية التربية بجامعة عين شمس؛ فإن الكلية تقوم بتقديم الدراسة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا بنظام التدريس عن بعد والتدريس المباشر عن طريق تدوير نظام الدراسة كل أسبوع بين النظامين؛ وما تزال الكلية تحافظ على ذات الإجراءات التي قد اتخذتها معظم الجامعات المصرية فترة كورونا؛ فالكلية لديها منصات للتدريس عن بعد ومستعدة في أي وقت للعمل بنظام الدراسة عن بعد بشكل كامل في حال حدث أي طارئ أو أزمة.

ويلاحظ من خلال ما سبق أن الكلية تراعي على ذات الوتيرة طلاب الدراسات العليا بجانب طلاب المرحلة الجامعية الأولى؛ باعتبارهم أحد العملاء الداخليين المهمين للكلية والتي تتعامل الكلية معهم بشكل مستمر وتقدم الكلية لهم كافة الإجراءات التي تذلل الصعاب والمشكلات التي تواجههم، كما توفر الكلية لهم نظم دراسة متنوعة سواء من خلال الدراسة المباشرة أو من خلال الدراسة عن بعد والتي تكون الكلية من خلالها أكثر استعدادًا لاستمرارية الدراسة أثناء الأزمات والكوارث.

وتهتم كلية التربية بجامعة عين شمس بدعم تعافي العملاء الخارجيين من خلال الاهتمام بالمجتمع الخارجي للكلية وخدمته، ويتضح ذلك من خلال الغاية الثالثة التي حددتها الكلية والمتمثلة في تطوير منظومة الخدمات المجتمعية، وذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:^(١١٠)

١. تعظيم دور الكلية في المشاركة المجتمعية محلياً وإقليمياً.
٢. زيادة فعالية دور الوحدات ذات الطابع الخاص في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
٣. تفعيل التوجه التسويقي للخدمات التي تقدمها كلية التربية.

وتدعم كلية التربية جامعة عين شمس التعامل مع تعافي العملاء الخارجيين من خلال قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، والذي يُعتبر أحد القطاعات الهامة التي تسهم في استيفاء متطلبات منظومة العملية التعليمية وتضمن جودة الأداء بالكلية من خلال الدور

الفاعل لهذا القطاع، ويهدف هذا القطاع بالكلية لإقامة جسر قوى يربط بين كل من الجانب العلوى والأكاديمي والجانب المجتمعي والبيئي مما يجعله أسلوب حياة متوافق مع التنمية المستدامة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإسهام الفاعل في إدراك المشاكل المجتمعية وتوفير وسائل وحلول غير تقليدية وكذلك مناقشة قضايا التنمية المستدامة وفتح قنوات التواصل مع الأطراف المجتمعية الفاعلة في المجتمع والتواصل الدائم مع كافة الأطراف ذوي الصلة والمراجعة المستمرة لمستوى الرضا على كافة المستويات للوصول إلى التميز والتنافس والريادة في هذا المجال لدعم الكلية، وفي سبيل تحقيق تعافي العملاء الخارجيين تحرص الكلية على ما يلي: (١١١)

١. ملائمة خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومراعاتها احتياجات وأولويات المجتمع المحيط.
٢. توافر برامج للتوعية بخطة وأنشطة خدمة المجتمع للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والأطراف المجتمعية ذات العلاقة.
٣. حصر اللجان والوحدات والمراكز التي استحدثت لدعم خدمة المجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة - تحديد مهامها وتوافر تقارير عن أنشطتها.
٤. التعرف على مدى تنوع الأنشطة التعليمية والبحثية والخدمية الموجهة لتنمية البيئة ولخدمة المجتمع والتي تلبي احتياجات المجتمع وأوليواته (مثل عقد الاتفاقيات والشراكات مع رجال الصناعة والمجتمع المحيط وبناء القدرات والتنمية المهنية المستمرة للتخصص والتثقيف البيئي وفقاً للتخصص ومحو الأمية والأبحاث العلمية التطبيقية وتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية والقوافل العلاجية والتثقيفية وحل مشكلات مجتمعية وغيرها).
٥. توفير بيانات بالخدمات والأنشطة التي تقدمها الكلية.
٦. توفير خدمات أو أنشطة خاصة بجائحة كوفيد-١٩ بناء على قياس لاحتياجات المجتمع المحيط بها.
٧. توفير بيانات بالمجالس واللجان (مجالس إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، ولجنة خدمة المجتمع،) التي يشارك فيها ممثلو المجتمع (مثل رجال الصناعة وأعضاء من النقابات والوزارات المعنية وغيرها).

ويتضح من خلال ما سبق أن كلية التربية تقدم الدعم للعملاء الخارجيين الذين يستفيدون من خدمات الكلية من خلال إطلاعهم على أنشطة وخدمات الكلية بشكل مستمر، كما توفر الكلية خطط لتقديم الأنشطة المجتمعية في فترات الأزمات بناء على ما تم تقديمه أثناء جائحة كوفيد -١٩ ، كما تحاول الكلية استمرارية العمل وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة لتقديم الخدمات المتنوعة وتسويقها، ويتم ذلك من خلال وضع خطة للتعافي والاستمرارية في العمل في دعم أنشطة خدمة المجتمع بالكلية.

وعلى الرغم من الجهد الذي تقوم به كلية التربية في سبيل دعم تعافي عملائها إلا أنه ما تزال هناك عدة مشكلات تحول دون ذلك، وذلك على مستوى جامعة عين شمس بشكل

عام، وبالتالي تنطبق على كلية التربية، على اعتبار أنها إحدى الكليات التابعة لجامعة عين شمس: ومنها ما يلي: (١١٣)

- ضعف تحقيق التوازن بين أعداد وقدرات الخريجين في بعض التخصصات والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- انخفاض القدرات العامة والتطبيقية للخريجين.
- ضعف مشاركة الأطراف المجتمعية في إعداد البرامج الدراسية سواء بالمشورة أو التنفيذ.
- احتياج موقع الجامعة الالكتروني لتطوير الخدمات الجامعية المقدمة للعملاء وتسويقها.
- لا تمتد منظومة خدمة المجتمع للنطاق الإقليمي والدولي في الغالبية العظمى من كليات الجامعة.
- لا يوجد تعاون خدمي منظم بين المنظمات المجتمعية وقطاعات الصناعة والمدارس الخاصة، وما إلى ذلك من كيانات الجامعة.
- عدم سعي القطاعات المحلية والإقليمية والدولية لإبرام الاتفاقيات مع الجامعة لخدمة المجتمع.

وبالنظر لما سبق، يتضح أن هناك مشكلات متنوعة ترتبط بضعف قدرة كلية التربية- بوصفها إحدى الكليات التابعة لجامعة عين شمس- على إحكام الترابط بينها وبين حاجات ومتطلبات عملائها الخارجيين من طلاب وخريجين وقطاعات المجتمع المحيط، وذلك في الأوقات العادية التي لا تعاني فيها الكلية من أية أزمات، الأمر الذي قد ينعكس على ضعف قدرة الكلية على تحقيق تعافي العملاء من الآثار السلبية للأزمات وقت حدوث الأزمات، وفي الأوقات التي تليها، نظراً لكونها أوقاتاً حرجية تؤثر على قدرة الكلية وإمكاناتها، مما يجعل هناك انفصلاً ملحوظاً بين الكلية، وعملائها، في الوقت الذي يتطلب من الكلية مزيداً من الاهتمام بإحداث ذلك التواصل معهم في ذلك الوقت الحرج.

كما أنه لم يرد في التشكيل الجديد للوحدات الفنية بكلية التربية - جامعة عين شمس ذكر وحدة الخدمات المجتمعية، مما يشير إلى تعطل نشاطها عن العمل، الأمر الذي يشير إلى ضعف قدرة الكلية على التواصل مع المجتمع الخارجي، وذلك بوصفها الجهة التي كانت مسؤولة بشكل مباشر عن تقديم معظم الخدمات للمجتمع الخارجي والتسويق للخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية؛ الأمر الذي أثر بشكل كبير على تقديم الخدمات المجتمعية والتواصل مع الجهات الخارجية في المجتمع (١١٣)، كما أن هناك ضعفاً في قدرة الجامعة على رصد مؤشرات وإحصاءات خريجها بسوق العمل الخارجي (١١٤)، مما يدل على ضعف التواصل مع خريجي الكلية على اعتبار أنهم أحد عملاء الكلية، الأمر الذي يجعل الجهود التي تبذلها الكلية في سبيل تحقق التعافي للعملاء غير ظاهرة، وغير معلنة، مما قد يؤدي إلى توقع المجتمع الخارجي بكافة أطرافه أن الكلية غير قادرة على توفير الخدمات التي يحتاج إليها العملاء والمجتمع الخارجي وقت الأزمات، على الرغم من عدم صحة هذا الأمر،

لكن غياب التواصل بين الطرفين، قد يجعل هذا الأمر عائقاً في سبيل تحقيق التعافي التام للعملاء نظراً لعدم معرفتهم بجهود الكلية ومحاولاتها المستمرة في هذا الصدد.

ثالثاً: تعافي العمليات بكلية التربية جامعة عين شمس.

تسعى كلية التربية لتعافي قدرتها على التغيير، من خلال بث روح التغيير -من حيث الإرادة والإدارة- في نفوس جميع العاملين، وهذا يتطلب مواجهة ما يسمى بمقاومة التغيير، فلا يمكن أن يحدث إصلاحاً تعليمياً دون أن تُثار قوى معارضة، وتتناسب شدة هذه القوى مع مدى هذا الإصلاح تناسباً طردياً، ذلك أن هناك دائماً مصالحاً مرتبطة بالوضع القائم المراد تغييره أو إصلاحه.^(١١٥)

كما تسعى كلية التربية - جامعة عين شمس- إلى تحقيق تعافي العمليات المرتبطة بتقديم البرامج الدراسية لديها؛ حيث تسعى الكلية إلى إحداث نقلة نوعية في برامج إعداد معلم مادة التخصص لتلائم متغيرات سوق العمل المصري والعربي؛ فتعد الكلية إحدى الكليات الرائدة في أعداد وتأهيل معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية حيث إنها تهتم بنوعية المخرجات التربوية لتلائم احتياجات سوق العمل؛ كما أنها توفر بيئة تعليمية مناسبة للطلاب في مرحلة الليسانس/البكالوريوس ومرحلة الدراسات العليا.^(١١٦)

وتهتم كلية التربية بجامعة عين شمس بدعم تعافي العمليات من خلال دعم الموارد اللازمة والكافية لدعم التعافي في أي وقت ومواجهة أي أزمة، ويتضح ذلك من خلال الغاية الرابعة التي حددها الكلية والمتمثلة في صيغ وبرامج جديدة تسهم في تنمية الموارد المالية والمادية للكلية، وذلك من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:^(١١٧)

١. تطوير البنية التحتية.

٢. تطوير البنية التكنولوجية.

٣. الارتقاء بالبنية التنظيمية.

وتقوم عدة لجان فرعية بوحدة إدارة الأزمات والكوارث بالكلية بمجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعافي العمليات بالكلية ولعل أهم تلك الإجراءات ما يوضحه الجدول التالي:^(١١٨)

جدول رقم (١)

الإجراءات التي تقوم بها اللجان الفرعية بوحدة إدارة الأزمات والكوارث

اللجنة	إجراءات العمل بها
لجنة التخطيط والسياسات	١. وضع الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمات وتنفيذها عند حدوث الأزمة.
	٢. إجراء عمليات مسح لاستكشاف مؤشرات حدوث الأزمة.
	٣. الإطلاع على الخبرات والتجارب الخاصة بمواجهة الأزمات.
	٤. إعداد السيناريوهات اللازمة لمواجهة الأزمات.

اللجنة	إجراءات العمل بها
	٥. عمل دراسات للأسباب التي أدت لحدوث الأزمة وكيفية مواجهتها والتعافي منها.
لجنة التقييم والمتابعة والتطوير	١. تقييم الأضرار والخسائر الناتجة عن الأزمات. ٢. توثيق الإجراءات التي تمت أثناء مواجهة الأزمات والتعافي منها. ٣. وضع المقترحات الخاصة بالتعافي من الأزمات ومواجهتها مستقبلاً.
لجنة الصحة والسلامة والحماية الدنية	١. التأكد من إجراءات الأمن والسلامة داخل كافة قطاعات الكلية. ٢. التأكد من التوصيلات الكهربائية والمواد الكيميائية وإجراءات الأمن والسلامة الخاصة بها. ٣. توفير متطلبات الأمن والحماية اللازمة لمواجهة أي أزمة. ٤. متابعة الصيانة الدورية لأجهزة الحريق والأطفاء.
ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن الكلية تدعم تعافي العمليات المختلفة فيها من خلال وحدة إدارة الأزمات والكوارث بالكلية؛ وذلك من خلال لجائها المختلفة التي تسعى لاستكشاف الأزمات بشكل مبكر ومن ثم تتخذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها، والتعامل معها بشكل سريع حال حدوثها، ولتحقيق ذلك تحاول الكلية بشكل مستمر متابعة أعمال الصيانة والأمن والسلامة المهنية لضمان منع حدوث أي خلل في منظومة العمل بالكلية. وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها كلية التربية في سبيل دعم تعافي عملياتها؛ يُلاحظ أن هناك مجموعة من الإشكاليات المترتبة بتنفيذ العمليات الخاصة بأداء الكلية ومتابعتها؛ ولعل أهمها ضعف استجابة بعض أعضاء هيئة التدريس للتفاعل الجاد مع إدارة الكلية ومقاومتهم للتغيير بشكل مستمر^(١١٩)، كما أن هناك الكثير من جوانب الضعف التي ترتبط بقصور الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بالجهاز الإداري بالكلية، بوصفها إحدى الكليات التابعة لجامعة عين شمس، يضاف إلى ذلك ضعف ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية بسبب ضعف الموارد المالية، يضاف إلى ما سبق قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات، وزيادة مستويات ضغوط العمل لديهم، الأمر الذي يرجع إلى كثرة المهام المطلوبة منهم^(١٢٠)، يضاف إلى ما سبق محدودية إحلال الإداريين المحالين إلى التقاعد وتناقص الخبرات في الجهاز الإداري بالجامعة والكليات التابعة لها، بالإضافة إلى عدم وجود آلية لإعادة الهيكلة في الإدارات التي بها عجز، بالإضافة إلى احجام الجهاز الإداري عن التدريب، وأخيراً توقف التعيينات بالدولة، مما يؤدي إلى عدم إحلال المحالين إلى المعاش^(١٢١). وبالنظر إلى ما سبق، يتضح أنه في ظل الظروف السلبية المتعددة التي تم سردها، فإن تعافي العمليات بالكلية من الآثار السلبية للأزمات، يصبح أمراً صعب تحقيقه، إذ تتعذر سبل المشاركة في صنع القرار، وصعوبة تحقيق التمكين للعاملين، في ظل غياب الخبرة لدى	

العاملين الحاليين، وفي ظل تناقص عددهم، واحجامهم عن فرص التدريب المتاحة لهم -إن وجدت- كما يتعذر الاتصال الفعال بين العاملين وبعضهم نظراً لتناقص الخبرة لديهم، والذي يتعذر في إطاره تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة لإتمام العمل.

كما يتضح من خلال ما سبق أيضاً، أن كلية التربية بجامعة عين شمس تحاول جاهدة بذل أقصى مساعيها لدعم التعافي الاستراتيجي على كافة أبعاده؛ وتم رصد ذلك نظرياً من خلال الوثائق الدالة على ذلك والصادرة من الكلية ذاتها؛ غير أن الواقع الميداني بعد ذلك قد يُشير إلى وجود عديد من المشكلات التي تتعلق بتحقيق التعافي الاستراتيجي والذي يمكن تناوله تفصيلاً في المحور الرئيس التالي.

القسم الخامس

واقع التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية

يتناول هذا الجزء الواقع الميداني لمحاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي، وذلك من خلال معرفة مدى محاولات الكلية لدعم تعافي العاملين والعملاء والعمليات، وذلك من خلال مجموعة من الاساليب الإحصائية، بهدف تحديد مدى توافر كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتعافي الاستراتيجي.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تحدد إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العاملين.
٢. التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العملاء.
٣. التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العمليات.
٤. الكشف عن محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي.

ب- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الأصلي من ٦٣ عضو من القادة الأكاديميين (عميد الكلية والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري المراكز والوحدات)، والقادة الإداريين (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية)، بكلية التربية جامعة عين شمس بواقع عميد و٣ وكلاء، و١٧ رئيس قسم أكاديمي، و١٥ مدير وحدة ذات طابع خاص، و٥ من مديري المراكز، و٢٢ مدير إدارة ورئيس قسم إداري وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي للكلية سابق الإشارة إليه، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة إلكترونياً.

وتكونت العينة العشوائية للدراسة من ٥٥ قائد من القادة الأكاديميين والقادة الإداريين بالكلية، وتم اختيار هذا العدد للعينة وفقاً لجدول مورجان لتحديد حجم العينة، وتوزع خصائص عينة الدراسة؛ كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية (ن=٥٥)

متغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	إناث	29	52.7
	ذكور	26	47.3
	تربوي	15	27.3
القسم الأكاديمي	علمي	11	20.0
	ادبي	7	12.7
	ثلاث سنوات فأقل	2	3.6
سنوات الخبرة	أكثر من ثلاث سنوات إلى ست سنوات	3	5.5
	أكثر من ست سنوات	50	90.9
	مدير وحدة	9	16.4
الوظيفة الحالية	مدير مركز	4	7.3
	رئيس قسم	16	29.1
	وكيل كلية	3	5.5
القسم التابع له الفرد	عميد	1	1.8
	رئيس قسم إداري	15	27.3
	مدير إدارة	6	10.9
القسم التابع له الفرد	مدير عام	1	1.8
	أكاديمي	33	60.0
	إداري	22	40.0

وبالنظر للجدول السابق، يتضح أن ٥٢,٧٪ من أفراد العينة كانوا من الإناث، و ٤٧,٣٪ من أفراد العينة كانوا من الذكور؛ وذلك وفق متغير النوع، أما توزيع الأفراد وفق متغير القسم الأكاديمي، كان ٢٧,٣٪ من الأفراد كانوا من الأقسام التربوية، و ٢٠,٠٪ من أفراد العينة من الأقسام العلمية، و ١٢,٧٪ من أفراد العينة من الأقسام الأدبية، بالإضافة إلى وجود ٤,٠٪ من القادة الإداريين غير الخاضعين للأقسام الأكاديمية، ووفق متغير سنوات الخبرة كان ٣,٦٪ من أفراد العينة من فئة ثلاث سنوات فأقل، و ٥,٥٪ من أفراد العينة من فئة أكثر من ثلاث سنوات إلى ست سنوات، و ٩٠,٩٪ من أفراد العينة من فئة أكثر من ست سنوات، ووفق متغير الوظيفة الحالية، كان ١٦,٤٪ من أفراد العينة من مديري الوحدات، و ٧,٣٪ من مديري المراكز، و ٢٩,١٪ من أفراد العينة من رؤساء الأقسام، و ٥,٥٪ من أفراد العينة من فئة وكيل، و ١,٨٪ من أفراد العينة من فئة عميد، و ٢٧,٣٪ من أفراد العينة من رؤساء الأقسام الإدارية، و ١٠,٩٪ من أفراد العينة من مديري الإدارات، و ١,٨٪ من أفراد العينة من فئة مدير عام للإدارات المختلفة بالكلية.

ويتضح من خلال ما سبق أن جميع فئات العينة ممثلة للمجتمع الأصلي، حيث وصلت نسبة العينة من المجتمع الأصلي إلى ٨٧,٣٪، كما أن العينة ممثلة وفق جدول مورجان، وتم مراعاة التوزيع أن تكون كل فئة بالعينة ممثلة للعدد الكلي في فئات مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٣)

جدول مورجان لتحديد العينة الممثلة المناسبة^(١٢٢)

حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً					
حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث
10 ⇒	10	220 ⇒	140	1200 ⇒	291
15 ⇒	14	230 ⇒	144	1300 ⇒	297
20 ⇒	19	240 ⇒	148	1400 ⇒	302
25 ⇒	24	250 ⇒	152	1500 ⇒	306
30 ⇒	28	260 ⇒	155	1600 ⇒	310
35 ⇒	32	270 ⇒	159	1700 ⇒	313
40 ⇒	36	280 ⇒	162	1800 ⇒	317
45 ⇒	40	290 ⇒	165	1900 ⇒	320
50 ⇒	44	300 ⇒	169	2000 ⇒	322
55 ⇒	48	320 ⇒	175	2200 ⇒	327
60 ⇒	52	340 ⇒	181	2400 ⇒	331
65 ⇒	56	360 ⇒	186	2600 ⇒	335
70 ⇒	59	380 ⇒	191	2800 ⇒	338
75 ⇒	63	400 ⇒	196	3000 ⇒	341
80 ⇒	66	420 ⇒	201	3500 ⇒	346
85 ⇒	70	440 ⇒	205	4000 ⇒	351
90 ⇒	73	460 ⇒	210	4500 ⇒	354
95 ⇒	76	480 ⇒	214	5000 ⇒	357
100 ⇒	80	500 ⇒	217	6000 ⇒	361
110 ⇒	86	550 ⇒	226	7000 ⇒	364
120 ⇒	92	600 ⇒	234	8000 ⇒	367
130 ⇒	97	650 ⇒	242	9000 ⇒	368
140 ⇒	103	700 ⇒	248	10000 ⇒	370
150 ⇒	108	750 ⇒	254	15000 ⇒	375
160 ⇒	113	800 ⇒	260	20000 ⇒	377
170 ⇒	118	850 ⇒	265	30000 ⇒	379
180 ⇒	123	900 ⇒	269	40000 ⇒	380
190 ⇒	127	950 ⇒	274	50000 ⇒	381
200 ⇒	132	1000 ⇒	278	75000 ⇒	382
210 ⇒	136	1100 ⇒	285	100000 ⇒	384

ج- وصف أبعاد الاستبيان:

تكون الاستبيان الخاص بقياس نسبة محاولات كلية التربية جامعة عين شمس بشأن دعم التعافي الاستراتيجي بها، من ثلاث أجزاء، الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية (النوع والقسم التابع له الفرد، وسنوات الخبرة، والقسم الأكاديمي، والوظيفة الحالية)، والجزء الثاني خاص بأبعاد التعافي الاستراتيجي، وتكون الجزء الثاني من ٣٠ عبارة تم توزيعها علي ثلاثة أبعاد، وهم: البعد الأول وهو: تعافي العاملين، وتكون من ١٠ عبارات، والبعد الثاني وهو: تعافي العملاء، وتكون من ١٠ عبارات، والبعد الثالث وهو: تعافي العمليات وتكون من ١٠ عبارات، والجزء الثالث خاص بسؤالين مفتوحين؛ للاطلاع على آراء عينة الدراسة حول المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق التعافي الاستراتيجي بالكلية، والإجراءات المقترحة لدعم التعافي الاستراتيجي بالكلية، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة الميدانية بأبعادها الثلاثة.

د- صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان من خلال طريقتين، الأولى وترتبط بصدق المحكمين من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين في التخصص لإبداء الرأي حول صدق عبارات الاستبيان وسلامته اللغوية، ومدى ارتباط العبارات بأبعاد التعافي الاستراتيجي محل الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات وفق آراء سيادتهم، وخبرتهم العلمية، والثانية، من خلال صدق الاتساق الداخلي، حيث يتم التحقق من صدق الاستبيان من خلال استخدام معامل بيرسون لتحديد مدى ارتباط كل عبارة من العبارات بالبعد التي تنتهي إليه، ومدى ارتباط كل بعد من الأبعاد الثلاثة بدرجة الاستبيان ككل، وتوضح النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الخاص بها

البعد الأول: تعافي العاملين		البعد الثاني: تعافي العملاء		البعد الثالث: تعافي العمليات	
العبارة	معامل ارتباطها بالدرجة الكلية	العبارة	معامل ارتباطه بالدرجة الكلية	العبارة	معامل ارتباطه بالدرجة الكلية
1	** .707	11	** .976	21	** .630
2	** .828	12	** .942	22	* .752
3	** .788	13	* .730	23	** .914
4	** .647	14	** .744	24	** .733
5	** .937	15	** .819	25	** .870
6	* .675	16	** .718	26	** .710
7	** .729	17	** .830	27	** .805
8	** .880	18	** .659	28	** .799
9	** .788	19	** .746	29	** .770
10	** .898	20	** .896	30	** .881

** دالة عند مستوى 0.01

* دالة عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق مدى ارتباط كل عبارة بالبعد التي تنتهي إليه، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط ما بين ٠,٦٣٠ إلى ٠,٩٧٦، وهي قيمة مرتفعة جميعها ومقبولة علميًا؛ مما يؤكد علي صدق الاتساق الداخلي للعبارة ككل.

كما أن الجدول التالي يوضح مدى ارتباط كل بعد من الأبعاد الثلاثة بدرجة الاستبيان ككل، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين كل بعد والاستبيان ككل

البعد	معامل ارتباطه
البعد الأول: تعافي العاملين	٠.٨٩٤**
البعد الثاني: تعافي العملاء	٠.٩٠٣**
البعد الثالث: تعافي العمليات	٠.٨٦٣**

** دالة عند مستوي 0.01

يتضح من الجدول السابق ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان؛ حيث كانت قيم معامل ارتباط بيرسون تتراوح ما بين ٠,٨٦٣ إلى ٠,٩٠٣؛ مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة للاستبيان؛ وهو ما يتفق مع صدق المحكمين حول صدق أبعاد الاستبيان الثلاثة، ومن ثم قياس الاستبيان لما وضع لقياسه.

هـ- ثبات الاستبيان

تم حساب ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: تعافي العاملين	10	٠.٧٧٥
البعد الثاني: تعافي العملاء	10	٠.٨٣٥
البعد الثالث: تعافي العمليات	10	٠.٨١٤
الاستبيان ككل	30	٠.٩٠٥

يتضح من الجدول السابق ثبات كل بعد من أبعاد الاستبيان، حيث وصلت قيمة معامل ألفا للبعد الأول إلى ٠,٧٧٥، وهي قيمة ثبات مرتفعة، كما وصلت قيمة معامل الثبات للبعد الثاني إلى ٠,٨٣٥، وهي قيمة ثبات مرتفعة، كما وصلت قيمة معامل ألفا إلى ٠,٨١٤، وذلك في البعد الثالث، وهي قيمة مرتفعة أيضا، أما قيمة معامل ألفا للاستبيان ككل وصلت إلى ٠,٩٠٥، وهي قيمة مرتفعة؛ حيث تقترب جميع القيم من الواحد الصحيح؛ مما يشير إلى ثبات أبعاد الاستبيان

ككل، وإمكانية الحصول على نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيق الاستبيان على نفس أفراد عينة الدراسة الميدانية في ذات الظروف.

وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، يصبح النتائج التي تم الوصول إليها نتائج واقعية وصحيحة، ويمكن الاعتماد والبناء عليها.

ثانيًا: نتائج البحث ومناقشتها:

١. تحديد الأهمية النسبية:

تم تحديد تقدير كل عبارة من خلال المعادلة التالية:

عدد الاستجابات - 1 / عدد الاستجابات

ويتم الوصول الي تحديد فئات الحكم علي كل عبارة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

تحديد الدرجة النسبية للعبارة

حدود الوزن النسبي لكل عبارة	التقدير للعبارة
1.66- 1	موافق بدرجة ضعيفة
2.33 – 1.67	موافق بدرجة متوسطة
3.00 – 2.34	موافق بدرجة كبيرة

ويتضح من خلال الجدول السابق أن العبارة التي تحصل علي متوسط حسابي ما بين (١ - ١.٦٦)؛ يكون التقدير النسبي لها موافق بدرجة ضعيفة، وإذا حصلت علي متوسط حسابي ما بين (١.٦٧ - ٢.٣٣)، يكون التقدير النسبي لها موافق بدرجة متوسطة، وإذا حصلت على متوسط حسابي ما بين (2.34 - 3)، يكون التقدير النسبي لها موافق بدرجة كبيرة.

ولتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة الميدانية، والذي ينص على التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العاملين، تم تحليل استجابات أفراد العينة في بعد تعافي العاملين؛ للوقوف على الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد، والمتوسط العام للبعد، وهو على النحو التالي:

أ. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد تعافي العاملين:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (٨)

تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

م	العبارة	الاستجابات						الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب	كا ^٢	الدلالة
		موافق بدرجة ضعيفة		موافق بدرجة متوسطة		موافق بدرجة كبيرة						
		%	ت	%	ت	%	ت					
1	تُشارك إدارة الكلية العاملين بها في صناعة القرارات الاستراتيجية التي تحدد مستقبلها .	14	25.5	13	23.6	28	50.9	2.25	تتحقق بدرجة متوسطة	3	7.63	دالة عند مستوى 0.05
2	تدعم إدارة الكلية العاملين بها ماديًا ومعنويًا في فترة الأزمات.	30	54.5	13	23.6	12	21.8	1.66	تتحقق بدرجة ضعيفة	9	11.1	دالة عند مستوى 0.01
3	تُمكن إدارة الكلية العاملين بها من ممارسة عملهم بكل حرية واستقلالية.	34	61.8	10	18.2	11	20.0	1.58	تتحقق بدرجة ضعيفة	10	20.1	دالة عند مستوى 0.01
4	تنشر إدارة الكلية ثقافة مشتركة بين كافة العاملين تركز على مبادئ حاکمة لدى الجميع.	13	23.6	13	23.6	29	52.8	2.32	تتحقق بدرجة متوسطة	1	26.6	دالة عند مستوى 0.01
5	تفوض إدارة الكلية بعض سلطاتها إلى المستوى الإداري الأدنى.	19	34.5	25	45.5	11	20.0	1.85	تتحقق بدرجة متوسطة	8	5.38	غير دالة
6	توفر إدارة الكلية برامج تدريبية تناسب الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بالكلية.	14	25.5	20	36.4	21	38.2	2.13	تتحقق بدرجة متوسطة	6	1.56	غير دالة
7	تقدم إدارة الكلية برامج تدريبية للعاملين بها لتدريبهم على كيفية التعامل مع الأزمات أثناء العملية التدريسية والإدارية.	10	18.2	21	38.2	24	43.6	2.25	تتحقق بدرجة متوسطة	2	5.92	غير دالة
8	تُعد إدارة الكلية كافة العاملين بها للتعامل مع أنماط التعليم المختلفة (التعليم المباشر/ التعليم الهجين/ التعليم عن بعد)	15	27.3	15	27.3	25	45.5	2.18	تتحقق بدرجة متوسطة	4	3.63	غير دالة
9	توفر إدارة الكلية دليلًا	18	32.7	20	36.4	17	30.9	1.98	تتحقق بدرجة متوسطة	7	.255	غير دالة

الاستجابات

م	العبارة	موافق بدرجة			موافق بدرجة			الوزن النسبي			درجة الأهمية	الترتيب	كا	الدالة
		ضعيفة			متوسطة			كبيرة						
		ت	%		ت	%		ت	%					
10	استرشادياً للعاملين بها يتضمن آليات التعامل مع الأزمات المختلفة. تضع إدارة الكلية خطة استباقية للتعامل مع الأزمات توضح فيها مسؤولية كافة العاملين ومهامهم أثناء حدوث أي أزمة.	18	32.7	10	18.2	27	49.1	2.16	تتحقق بدرجة متوسطة	5	7.89	دالة عند مستوى 0.05		
		الاجمالي العام للبعد												
								2.03	متوسط					

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت على وزن نسبي (متوسط)، هي العبارة رقم ٤، والتي تنص على "تنشر إدارة الكلية ثقافة مشتركة بين كافة العاملين تركز على مبادئ حاكمية لدى الجميع". حيث حصلت على متوسط حسابي يساوي ٢,٣٢، مما يعني أن أفراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن الكلية تسير وفق قيم وأعراف جامعية وعادات لا تتغير؛ لذا فكلية العاملين يلتزمون بهذه الثقافة ويسيطرون وفقها، فيما كانت أقل عبارة حصلت على وزن نسبي هي العبارة رقم ٣، والتي تنص على "تُمكن إدارة الكلية العاملين بها من ممارسة عملهم بكل حرية واستقلالية"، حيث حصلت على متوسط حسابي ١,٥٨ ويقع في فئة موافق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة الكلية تحاول أن تكون مسيطرة على كافة الأعمال والمهام، وعلى علم بكل التفاصيل؛ مما يجعلها لا تسمح بشكل كبير للعاملين بممارسة الأعمال المختلفة بمرونة أو حرية أو استقلالية، وهذا ما قد يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين ويجعلهم لا يبتكرون في العمل؛ بل قد يتأخر إنجازهم للمهام المختلفة المكلفين بها، وهو ما قد يؤثر أيضاً على جهودهم في فترة الأزمات المختلفة والتعافي منها.

بينما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة ببعض العبارات في بعد تعافي العاملين؛ حيث كانت بعض القيم دالة عند مستوى ٠,٠١ و ٠,٠٥ باستثناء بعض العبارات التي جاءت غير دالة ومن ثم؛ عدم وجود فرق واضح بين الأفراد في استجاباتهم نحو استجابة معينة في هذه العبارات غير الدالة، وقد تشير الدلالة أن الاتجاه نحو عبارات محددة يتفق عليها أفراد العينة بشكل كبير، ففي العبارات التي كان بها دلالة مثل العبارتين رقم ٢ و ٣ كانت استجابات أفراد العينة تتجه نحو استجابة موافق بدرجة ضعيفة بينما لا تتجه نحو الاستجابتين الأخريتين بشكل كبير.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد ما بين متحققة بدرجة ضعيفة ومتحققة بدرجة متوسطة، وبالرغم من تحقق بعضها بدرجة متوسطة؛ إلا أنه هناك حاجة ماسة إلى دليل استرشادي يوضح للعاملين مجموعة من الإجراءات التنفيذية التي توضح لهم كيفية التعامل مع الأزمات والتعافي منها، مع توفير مزيد من الاستقلالية والدعم المادي والمعنوي لهم، وإشراكهم في

القرارات الخاصة بالأزمات وإجراءات التعافي منها، وتدريبهم على التعامل مع المواقف المختلفة التي قد تواجههم أثناء الأزمة أو أثناء التعافي منها؛ وهذا ما جعل المتوسط العام لبعد تعافي العمليات يأتي بمتوسط حسابي ٢,٠٣، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة علي توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، أي أن محاولات كلية التربية جامعة عين شمس في تعافي العاملين كانت متوسطة، ومن ثم الحاجة إلي توفير أدلة استرشادية أو إجراءات يمكنها أن تساعد العاملين في التعامل مع الأزمات والتعافي منها داخل الكلية.

ولتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة الميدانية، والذي ينص على التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العملاء، تم تحليل استجابات أفراد العينة في بعد تعافي العملاء، للوقوف على الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد، والمتوسط العام للبعد، وهو على النحو التالي:

ب. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد تعافي العملاء:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (٩)

تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

م	العبارة	الاستجابات					
		موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	دالة
11	توفر إدارة الكلية آلية للرد السريع على شكاوى وآراء العملاء من الخارج حول الخدمات التي تقدمها.	43.6	12	21.8	19	34.5	1.91
12	تضع إدارة الكلية إجراءات لتحقيق رضا الطلاب حول الخدمات المتنوعة التي تقدمها لهم.	29.1	16	34.5	19	36.4	2.07
13	تعرض إدارة الكلية المشكلات التي تواجهها بشفاافية في الأوقات العادية وفي أوقات الأزمات.	3.6	2	50.9	28	45.5	2.42
14	تمتلك إدارة الكلية الجرأة على الاعتذار الرسمي في حال حدوث خطأ أو مشكلة في تقديم خدماتها لعملائها	7.3	4	41.8	23	50.9	2.44



م	العبارة	الاستجابات	الدرجة	الترتيب	الدالة
		موافق بدرجة متوسطة موافق بدرجة كبيرة موافق بدرجة ضعيفة	الوزن النسبي	كا	
		% ت	% ت		
	الخارجيين.				
15	تتعامل إدارة الكلية بشكل سريع مع المشكلات التي تواجهها بتقديم حلولاً متنوعة لها.	26 47.3 18 32.7 11 20.0	1.73	10	دالة عند مستوى 0.05
16	تقدم إدارة الكلية الضمانات المناسبة لعدم تكرار المشكلات التي ظهرت من قبل.	6 10.9 32 58.2 17 30.9	2.20	6	دالة عند مستوى 0.01
17	تُقدم إدارة الكلية التعويض المناسب للعملاء عند حدوث مشكلات في تقديم الخدمات المختلفة.	13 23.6 14 25.5 28 50.9	2.27	5	دالة عند مستوى 0.05
18	تضع إدارة الكلية نموذجاً لتحقيق التعافي للعملاء من الآثار السلبية للأحداث التي سببت الأزمات.	25 45.5 13 23.6 17 30.9	1.85	9	غير دالة
19	تُعلن إدارة الكلية عن كافة الأنشطة التي ستقدمها لعملائها من الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي أثناء فترة التعافي من الأزمات.	8 14.5 23 41.8 24 43.6	2.29	4	دالة عند مستوى 0.05
20	تمتلك إدارة الكلية خطة لإدارة الأزمات والتعافي منها بشكل سريع يقوم بتنفيذها فريق عمل جاهز.	7 12.7 14 25.5 34 61.8	2.49	1	دالة عند مستوى 0.01
	الاجمالي العام للبعد		2.16 متوسط		

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت على وزن نسبي (متوسط)، هي العبارة رقم ٢٠، والتي تنص على "تمتلك إدارة الكلية خطة لإدارة الأزمات والتعافي منها بشكل سريع يقوم بتنفيذها فريق عمل جاهز" حيث حصلت علي متوسط حسابي يساوي ٢,٤٩، مما يعني أن أفراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلي وجود وحدة خاصة بإدارة الأزمات ووجود عاملين بها، يعملون على وضع خطة لإدارة الأزمات المختلفة والتعافي منها، إلا أنه هناك حاجة لبعض التعزيزات أيضاً، حيث أن هناك ٢١ فرداً من أفراد العينة يروا أن العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة أو بدرجة متوسطة، فيما كانت أقل عبارة حصلت علي وزن نسبي هي العبارة

رقم ١٥، والتي تنص علي "تتعامل إدارة الكلية بشكل سريع مع المشكلات التي تواجهها بتقديم حلولاً متنوعة لها"، حيث حصلت علي متوسط حسابي ١,٧٣ ويقع في فئة موافق بدرجة متوسطة، إلا أنها تقترب من فئة موافق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلي أن إدارة الكلية لا تهتم بشكل كبير بتنوع الحلول الخاصة بالمشكلات التي تواجه العملاء من الطلبة أو أولياء الأمور أو المجتمع المحلي، كما أن بعض المشكلات قد تتطلب التأني في حلها، إلا أن هذا أيضاً يتم بشكل بطيء، ولا يتناسب مع السرعة المطلوبة في التعامل مع تلك الظروف.

فيما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة ببعض العبارات في بعد تعافي العملاء؛ حيث كانت بعض القيم دالة عند مستوي ٠,٠١ و ٠,٠٥ باستثناء بعض العبارات التي جاءت غير دالة ومن ثم؛ عدم وجود فرق واضح بين الأفراد في استجاباتهم نحو استجابة معينة في هذه العبارات غير الدالة وقد تشير الدلالة أن الاتجاه نحو استجابات محددة يتفق عليها أفراد العينة بشكل كبير، ففي العبارات التي كان بها دلالة مثل العبارات رقم ١٣ و ١٤ و ١٦ كانت استجابات أفراد العينة لا تتجه نحو استجابة موافق بدرجة ضعيفة بينما تتجه نحو الاستجابتين الأخريتين، وقد يرجع السبب في ذلك إلي أن إدارة الكلية تحرص باستمرار على استغلال إمكاناتها المتاحة للاستغلال الأمثل فتهتم الوحدات المختلفة بالكلية بحل المشكلات التي تظهر فور حدوثها، حتى لا تتأثر العملية التعليمية بالسلب، كما أن الصفحة الرسمية للكلية، وموقعها الرسمي، يختص بالتعامل عن قرب مع كافة المشكلات والأحداث والتعامل معها بشفافية عالية.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد ما بين متحققة بدرجة كبيرة ومتحققة بدرجة متوسطة، وبالرغم من تحقق معظمها بدرجة متوسطة؛ إلا أنه هناك حاجة ماسة إلى إجراءات تسرع من إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العملاء وتنوع هذه الحلول، وكذلك وضع إجراءات من شأنها زيادة رضا العملاء ووضع المزيد من الإجراءات التي تسهم في الحد من الآثار السلبية للأزمات التي تؤثر علي العملاء والخدمات المقدمة إليهم؛ وهذا ما جعل المتوسط العام لبعد تعافي العملاء يأتي بمتوسط حسابي ٢,١٦، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة علي توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، أي أن محاولات كلية التربية جامعة عين شمس في تعافي العملاء كانت متوسطة، ومن ثم الحاجة إلي توفير أدلة استرشادية أو إجراءات من شأنها الحد من الآثار السلبية التي تؤثر علي العملاء؛ وبما يضمن رضاهم عن الكلية وخدماتها،

ولتحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة الميدانية، والذي ينص على التعرف على محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم تعافي العمليات، تم تحليل استجابات أفراد العينة في بعد تعافي العمليات، للوقوف على الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد، والمتوسط العام للبعد، وهو علي النحو التالي:

ج. تكرارات ومتوسطات وفروق استجابات افراد العينة في بعد تعافي العمليات:

يناقش الجدول التالي متوسط كل عبارة وبعد والأهمية النسبية لكل عبارة والفروق بين استجابات افراد العينة لكل عبارة وتكرار كل عبارة والنسبة المئوية لكل تكرار؛ وذلك لمعرفة مدي توافر هذا البعد لدي أفراد العينة؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٠)

تكرارات كل عبارة والنسبة المئوية لها والوزن النسبي ودلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة

الاستجابات										
م	العبارة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة موافق بدرجة كبيرة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب كما	الدلالة		
									ت	%
21	تضع إدارة الكلية آليات فاعلة للتنبؤ بالآزمات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً في العمليات الإدارية المختلفة.	19	34.5	17	30.9	19	34.5	8	14	غير دالة
22	تدرس إدارة الكلية واقع العمليات المختلفة بها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف تمهيداً للتعامل مع أي مشكلة بها.	13	23.6	16	29.1	26	47.3	5	5.0	غير دالة
23	تتعامل إدارة الكلية بشكل فوري مع الأزمات التي تحدث فيها.	9	16.4	20	36.4	26	47.3	2	8.1	دالة عند مستوي 0.05
24	تتابع إدارة الكلية تطبيق إجراءات التعامل مع فترة ما بعد الأزمات.	15	27.3	14	25.5	26	47.3	6	4.8	غير دالة
25	تستفيد إدارة الكلية من البيانات والمعلومات المتنوعة التي جمعها حول الشكاوى وإجراءات مواجهة الأزمات في تحقيق التعافي.	6	10.9	25	45.5	24	43.6	1	12.4	دالة عند مستوي 0.01
26	توفر إدارة الكلية آليات للتحسين المستمر لكافة عملياتها.	15	27.3	19	34.5	21	38.2	7	1.01	غير دالة
27	تستثمر إدارة الكلية مواردها البشرية والمادية في تحقيق تعافي العمليات بها.	24	43.6	13	23.6	18	32.7	9	3.30	غير دالة
28	تُجري إدارة الكلية استطلاعات رأي باستمرار للتعرف على كافة الإجراءات التي تم تنفيذها بشأن التخلص من الآثار السلبية التي أدت لحدوث	15	27.3	11	20.0	29	52.7	4	9.74	دالة عند مستوي 0.01

الاستجابات										
م	العبارة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب	الدالة	م
		%	%	%	%					
الأزمة.										
29	تضع إدارة الكلية خطة زمنية للتعامل مع الأزمات التي تواجهها.	10	18.2	19	34.5	26	47.3	2.29	3	7.01
							متوسطة			0.05
30	تُشكل إدارة الكلية فريقًا مسؤولًا عن تحقيق تعافي العمليات بالكلية.	23	41.8	17	30.9	15	27.3	1.85	10	1.89
							متوسطة			غير دالة
	الاجمالي العام للبعد					2.14	متوسط			
	الاجمالي العام لأبعاد التعافي الثلاثة					2.11	متوسط			

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى عبارة حصلت على وزن نسبي (متوسط)، هي العبارة رقم ٢٥، والتي تنص على "تستفيد إدارة الكلية من البيانات والمعلومات المتنوعة التي جمعتها حول الشكاوى وإجراءات مواجهة الأزمات في تحقيق التعافي". حيث حصلت علي متوسط حسابي يساوي ٢,٣٣، مما يعني أن أفراد العينة يروا تحقق العبارة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن الكلية تمتلك نظاماً جيداً لحفظ المعلومات قد يساعدها في الاستفادة من المعلومات ذات العلاقة بالأزمات في الوقت الحالي، بل والرجوع إلي المعلومات ذات الصلة بأزمات مشابهة حدثت في الماضي؛ لكي يتم الاستفادة منها بشكل أمثل في تعافي العمليات التي تقوم بها الكلية للخروج من الأزمة الحالية، فيما كانت أقل عبارة حصلت علي وزن نسبي هي العبارة رقم ٣٠، والتي تنص علي "تُشكل إدارة الكلية فريقًا مسؤولًا عن تحقيق تعافي العمليات بالكلية"، حيث حصلت علي متوسط حسابي ١,٨٥ ويقع في فئة موافق بدرجة متوسطة، إلا أنها تقترب من فئة موافق بدرجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلي أن إدارة الكلية قد تخشى أن يمر الوقت دون وجود حلول للأزمات، مما قد يجعلها تعتمد علي جهود فردية بديلة عن فرق العمل، كما أنه هناك وحدة لإدارة الأزمات قد تتعامل مع بعض الأزمات البسيطة، إلا أن ذلك لا يكون بديلاً عن تشكيل فرق عمل مسؤولة عن الأزمات المختلفة التي قد تواجه الكلية في أي وقت، بل والأهم من ذلك وجود فريق خاص بالتعافي من الأزمات المختلفة التي واجهت الكلية وبشكل جيد وسريع.

بينما كانت هناك فروق بين أفراد العينة في الاستجابات الخاصة ببعض العبارات في بعد تعافي العمليات؛ حيث كانت بعض القيم دالة عند مستوي ٠,٠١ و ٠,٠٥ باستثناء بعض العبارات التي جاءت غير دالة ومن ثم؛ عدم وجود فرق واضح بين الأفراد في استجاباتهم نحو استجابة معينة في هذه العبارات غير الدالة وقد تشير الدلالة أن الاتجاه نحو استجابات محددة يتفق عليها أفراد العينة بشكل كبير، ففي العبارات التي كان بها دلالة مثل العبارات رقم ٢٣ و ٢٥ و ٢٩ كانت استجابات أفراد العينة لا تتجه نحو استجابة موافق بدرجة ضعيفة بينما تتجه نحو الاستجابتين الأخرتين.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد جميعها بدرجة متوسطة، وبالرغم من تحققها بدرجة متوسطة؛ إلا أنه هناك حاجة ماسة إلى وضع خطط زمنية للتعامل مع الأزمات، بل والتنبؤ بها من خلال إشارات الإنذار السابقة، والاهتمام بالإجراءات التالية للأزمات، والتي تعتبر فترة أساسية للتعافي من الأزمات، كما هناك حاجة ماسة للاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛ بما يسهم في توفير آليات متعددة لتحسين المستمر للعمليات المختلفة، وهناك ضرورة أيضاً للتوسع في تطبيق استطلاعات الرأي المختلفة ذات الصلة بالاستعدادات والتأهب للتعامل مع الأزمات المختلفة، والعمل على التعافي منها إذا وقعت هذه الأزمات أو تركت أثراً سلبية؛ وهذا ما جعل المتوسط العام لبعد تعافي العمليات يأتي بمتوسط حسابي ٢,١٤، مما يعني اتفاق غالبية أفراد العينة على توافر هذا البعد بدرجة متوسطة، أي أن محاولات كلية التربية جامعة عين شمس في تعافي العمليات كانت متوسطة، ومن ثم الحاجة إلى توفير أدلة استرشادية أو إجراءات مختلفة لدعم هذا البعد داخل الكلية.

ولتحقيق الهدف الرابع من أهداف الدراسة الميدانية، والذي ينص على الكشف عن محاولات كلية التربية جامعة عين شمس لدعم التعافي الاستراتيجي، تم تحليل حساب متوسطات أفراد العينة في الأبعاد الثلاثة المشكلة للتعافي الاستراتيجي، للوقوف على الأهمية النسبية لمحاولات الكلية في تحقيق التعافي الاستراتيجي، حيث جاء المتوسط العام ب ٢,١١، أي أن محاولات الكلية متوسطة، وبحاجة إلى مزيد من الجهود والخطط والأدلة لدعم التعافي الاستراتيجي للكلية سواء على مستوى تعافي العاملين أو العملاء أو العمليات؛ حيث هناك حاجة ماسة إلى إشراك العاملين في صنع القرارات المختلفة وتحديد ذات الصلة بوظائفهم وبهم، ومزيد من الدعم المادي والمعنوي لهم خاصة وقت الأزمات المختلفة، وتوفير برامج تدريبية لهم وأدلة استرشادية تساعدهم على التعامل مع الأزمات والتعافي منها، وتفويضهم بعض السلطات التي تمكنهم من إنجاز المهام بالصورة المثلى، وبمرونة واستقلالية في طرق أداء العمل، والاهتمام بشكل متزايد برضا المجتمع المحلي وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، وحل المشكلات التي تواجه العملاء؛ بل وضمان عدم تكرارها، وهو ما يتطلب تحسين العمليات المختلفة وتوفير آليات مختلفة تسهم في حل المشكلات بشكل أسرع، كما تحتاج الكلية إلى وضع سيناريوهات مبكرة للأزمات التي قد تحدث وإجراءات مواجهتها من خلال الكفاءة في الاستثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة لديها؛ بالإضافة إلى تحديد الإجراءات السريعة للتعافي من الآثار السلبية التي تخلفها تلك الأزمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر دليل استرشادي يسهم في دعم التعافي الاستراتيجي للكلية بأبعاده المختلفة المرتبطة بتعافي العاملين أو العملاء أو العمليات.

د. نتائج السؤاليين المفتوحين:

يمكن توضيح آراء العينة حول معوقات تحقيق التعافي الاستراتيجي بالكلية، والإجراءات المقترحة لدعم التعافي الاستراتيجي بالكلية كما يلي:

١. فيما يتعلق بالسؤال الأول: من وجهة نظرهم ما المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق التعافي الاستراتيجي للكلية؟

جاءت إجابات بعض أفراد عينة الدراسة ممن لهم آراء أخرى، كما يلي:

- قلة توافر الرؤية الاستراتيجية الواضحة أو عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة أو وجود استراتيجية غير مرنة قد يعوق التقدم نحو التعافي.
- نقص الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية والذي يعد من أبرز العوامل التي يمكن أن تعوق التعافي.
- افتقاد الترابط الفكري بين الإداريين، وقلة العدالة في توزيع المسؤوليات عليهم.
- ضعف قنوات الاتصال بين الإداريين والإدارة العليا بالكلية.
- وجود تضارب في المصالح، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للكلية.
- الافتقار إلى القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، مثل التحولات التكنولوجية أو التغيرات الاقتصادية العالمية.
- غياب التحليل المستمر والتقييم الدقيق للأداء الذي يمكن أن يؤدي إلى استراتيجيات غير فعالة.
- المقاومة الداخلية للتغيير سواء كانت من الموظفين أو من الفرق الإدارية.
- التحديات الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية أو عدم الاستقرار السياسي والتي قد تؤثر بشكل كبير على تنفيذ استراتيجيات التعافي.
- قلة انتماء بعض الأعضاء وقياس الوضع بالمردود المالي فقط.
- عدم تفعيل الإدارة الرقمية بصورة كبيرة.
- نقص امكانيات البنية الرقمية والإدارية.
- روتين اتخاذ القرارات الجامعية بصورة مركزية هرمية؛ بما يسبب جمود أو على الأقل تعثر الأداء في مواجهة الأزمات.
- ضعف الشفافية وحرية تداول المعلومات.
- ضعف المشاركة في صنع القرارات.

٢. فيما يتعلق بالسؤال الثاني: من وجهة نظركم ما الإجراءات المقترحة لتعزيز التعافي الاستراتيجي للكلية؟

جاءت إجابات بعض أفراد عينة الدراسة ممن لهم آراء أخرى، كما يلي:

- وضع رؤية استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ؛ تشمل الأهداف قصيرة وطويلة المدى، على أن تكون هذه الرؤية مرنة بما يتماشى مع التغيرات المستقبلية في التعليم العالي، مع تحديد مسار عملي لتحقيق الأهداف.
- تحقيق التوازن بين الموارد وتوزيعها بشكل فعال من خلال تحسين توزيع الموارد المتاحة بما يتناسب مع الأولويات الاستراتيجية للكلية، ويشمل ذلك توظيف الموارد البشرية

بشكل مدروس، وتطوير الأنظمة التكنولوجية، وتحسين الوضع المالي من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية.

- توفير شبكة اتصال بين كافة الأقسام الإدارية والأقسام الأكاديمية والإدارة العليا بالكلية.
- الاطلاع على خبرات بعض الكليات والتجارب الناجحة في تطوير الفكر الإداري لدى الإداريين.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في التعليم، مثل الابتكار التكنولوجي، أو التغيرات في المناهج الدراسية، أو متطلبات سوق العمل، ويمكن تحقيقه من خلال برامج تدريبية دورية للهيئة التدريسية والموظفين.
- يتطلب التعافي الاستراتيجي قيادة قوية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة من التعاون والإبداع، ويمكن تطوير مهارات القيادة من خلال ورش تدريبية للمسؤولين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.
- تحليل وتقييم الأداء بشكل دوري من خلال إجراء تقييم دوري للخطط والأنشطة الاستراتيجية لضمان أن الأداء يسير وفق المسار المحدد، مع إجراء مراجعات دورية للنتائج والتعديلات اللازمة بناءً على التغيرات التي تطرأ.
- تقوية الشراكات والتعاون مع مؤسسات أخرى، بما في ذلك الجامعات، والمنظمات المهنية، والشركات في السوق المحلي والدولي، حيث يمكن أن تساعد هذه الشراكات في توفير فرص للتعليم من أفضل الممارسات وتوسيع شبكة العلاقات.
- التطوير المستمر للمنهج الدراسي والتدريب الميداني من خلال تحديث المناهج الدراسية بشكل مستمر لتواكب متطلبات العصر ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك، ضرورة تحسين برامج التدريب الميداني وجعلها أكثر توافقاً مع احتياجات الطلاب وأهداف الكلية.
- تعزيز ثقافة الابتكار من خلال التشجيع على الابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتشجيعهم على البحث العلمي، وتطوير أدوات التدريس الحديثة، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة مثل التعليم الإلكتروني والتعليم المختلط.
- الاستماع الفعال لملاحظات جميع الأطراف المعنية من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والمجتمع المحلي؛ بما يساعد في معرفة المشاكل التي تواجه الكلية والعمل على حلها بشكل جماعي.
- يجب أن تكون الكلية مستعدة لمواجهة الأزمات المستقبلية (مثل الأزمات الصحية أو الاقتصادية) من خلال وضع خطط استجابة مرنة تضمن استمرارية التعليم دون انقطاع.

- تفعيل الإدارة الرقمية بصورة كبيرة ورفع كفاءة وتدريب الإداريين على نمط الأداء الرقمي.
- زيادة امكانيات البنية الرقمية والإدارية وتفعيلها.
- تبني لوائح مرنة لاتخاذ القرارات الجامعية بصورة لا مركزية؛ بما يسمح بفاعلية ومرونة الأداء في مواجهة الازمات.
- محاولة تحسين الحالة المادية للعاملين بالكلية.
- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الإداريين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- تطوير الكوادر البشرية وتعزيز التدريب، والاستفادة من الفرص الاقتصادية المختلفة.
- تعزيز المشاركة في صنع القرارات من قبل جميع العاملين بالكلية.
- عقد ندوات ودورات لزيادة الوعي بالتعامل مع الأزمات كل في مكانه ومنصبه.

ومن خلال ما سبق يتضح مدي الحاجة إلى وجود أدلة استرشادية، ومجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في دعم التعافي الاستراتيجي بالكلية، حيث أشارت إجابات بعض أفراد العينة إلى وجود نقاط ضعف تحتاج إلى معالجة، وهو ما يتفق مع ما تم التوصل إليه في تحليل عبارات الاستبيان المغلقة، حيث أشارت النتائج إلى توافر أبعاد التعافي الاستراتيجي الثلاثة بدرجة متوسطة، ووجود حاجة ماسة إلى تعزيز هذه الأبعاد؛ بما يسهم في دعم التعافي الاستراتيجي للكلية، خاصة في ظل التغييرات والتحولات المختلفة والمتسارعة.

ثالثاً: تحديد الفروق بين متوسطات أفراد العينة التي تعوز الي المتغيرات الديمغرافية:

هناك مجموعة من المتغيرات الديمغرافية التي تتطلب إجراء اختبارات واختبار تحليل التباين الأحادي؛ وذلك لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه، وذلك علي النحو التالي:

١. اختبارات لتحديد الفروق بين متوسطي مجموعتين تعوز الي متغير النوع:

يمكن معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين (الذكور- والإناث)، من خلال إجراء اختبارات للمجموعتين المستقلين، وهو كما يلي:

جدول رقم (١١)

اختبارات لفحص الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع

البعد	الفئات	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الاول	ذكور	20.21	.330	53	غير دالة
	أناث	20.58	.331	52.906	
الثاني	ذكور	22.38	1.166	53	غير دالة
	أناث	20.88	1.152	47.695	
الثالث	ذكور	21.59	.178	53	غير دالة

البعد	الفئات	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي)	أناث	21.35	.177	49.878	غير دالة
	ذكور	64.17	.409	53	
	أناث	62.81	.405	49.180	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين الذكور والإناث في الأبعاد الثلاثة للاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي)، حيث كانت قيم الدلالة أكبر من مستوى ٠,٠٥، حيث كانت قيم ت المحسوبة أقل من قيم ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٥، وما يؤكد ذلك أيضاً الفروق الطفيفة في متوسطي المجموعتين؛ مما يعني عدم اختلاف استجابات الأفراد وفقاً لمتغير النوع، وقد يرجع ذلك إلى أن المناصب القيادية سواء الأكاديمية أو الإدارية لا تتأثر إدارتها للأنشطة المختلفة وطرق مواجهتها أو العمليات والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها بهدف التعافي؛ يكون القائد الأكاديمي أو الإداري ذكراً أو أنثى، فهناك قواعد وإجراءات للعمل لا تختلف باختلاف النوع، كما لا تختلف كون القائد لا يعمل وحده؛ بل لديه فرق عمل جماعية تدعمه وتخطط وتنظم معه لإدارة الأنشطة والتعافي منها.

٢. اختبارات لتحديد الفروق بين متوسطي مجموعتين تعوز إلي متغير القسم التابع له الفرد:

يمكن معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين (الأكاديميين- الإداريين)، من خلال إجراء اختبارات للمجموعتين المستقلين، وهو كما يلي:

جدول رقم (١٢)

اختبارات لفحص الفروق بين أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم التابع له الفرد

البعد	الفئات	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الاول	أكاديمي	21.67	3.041	53	دالة عند
	إداري	18.45	3.091	47.641	مستوي 0.01
الثاني	أكاديمي	23.03	2.742	53	دالة عند
	إداري	19.64	2.880	51.541	مستوي 0.01
الثالث	أكاديمي	22.06	1.083	53	غير دالة
	إداري	20.59	1.087	45.747	
الاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي)	أكاديمي	66.76	2.510	53	دالة عند
	إداري	58.68	2.615	50.755	مستوي 0.05

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين الأكاديميين والإداريين في البعد الثالث الخاص بتعافي العمليات، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى ٠,٠٥، وقيمة ت المحسوبة أقل من قيمة ت الجدولية، أي أن اختلاف القسم التابع له الفرد من كونه قائد أكاديمي أو إداري، لا يؤثر في الاستجابات حول بعد تعافي العمليات، وقد يرجع ذلك إلى أن الفئتين يشتركان معاً في العمليات التي يتم إجرائها للتعافي من الأنشطة، وذلك بشكل كبير حيث يقوموا بالتخطيط والتجهيز والتنظيم لهذه العمليات سواء في

وضع استطلاعات الرأي التي تتم بهدف التعرف على الوضع الراهن لقدرة الكلية على التعافي من الأزمات في أبعادها الثلاثة، وكذا التخلص من الآثار السلبية للأزمات أو وضع خطط التحسين والتطوير أو الاستثمار للموارد المادية أو البشرية وغيرها.

كما أشارت النتائج أيضاً في الجدول السابق، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين الأكاديميين والإداريين في البعدين الأول (تعافي العاملين) والثاني (تعافي العملاء)، حيث كانت قيم الدلالة أصغر من مستوى ٠,٠٠١، وقيم ت المحسوبة أكبر من قيم ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٠١، وفي الاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي) حيث كانت قيم الدلالة أصغر من مستوى ٠,٠٠٥، وقيم ت المحسوبة أكبر من قيم ت الجدولية عند مستوى ٠,٠٠٥ أي أن اختلاف القسم التابع له الفرد من كونه قائد أكاديمي أو إداري، يؤثر في الاستجابات حول البعدين والاستبيان ككل بشكل عام، وكانت الفروق لصالح فئة الأكاديميين، حيث كانت متوسطاتهم الحسابية أكبر من متوسطات فئة الإداريين، وقد يرجع ذلك إلى أن الأكاديميين؛ هم الأكثر تحملاً للمسؤولية بشأن الأزمات المختلفة التي تحدث في الخدمات المقدمة للعملاء والمجتمع المحلي والتعافي منها، وإيجاد التعويضات لهؤلاء العملاء، والعمل على إيجاد الحلول السريعة للمشكلات التي تواجههم، وكذلك هم الأكثر تحملاً للمسؤولية بشأن التدريبات المهنية للعاملين والأكثر معرفة بالسلطات المفوضة للعاملين الإداريين، كما أنهم هم الذين يعاونون العاملين وقت الأزمات المختلفة ويقدمون الدعم المعنوي لهم في ذلك الوقت أكثر من فئة الإداريين، وهذا لا يعني عدم تحمل الإداريين للمسؤولية أو تغافلهم عن إدارة الأزمات المختلفة التي تواجه العاملين والعملاء والتعافي منها، لكن نظراً لكون أعضاء هيئة التدريس متخصصون بشكل أكبر في البحث الأكاديمي، الأمر الذي يمكنهم من دعم باقي أعضاء مجتمع الكلية في وقت الأزمات والتعافي منها بناء على أسس علمية وبحثية في هذا الصدد، كما أن الأكاديميين أكثر تحملاً للمسؤولية عن تعافي العمليات من الأزمات التي قد تواجهها، نظراً لكون القيادات الأكاديمية المسؤولة عن قيادة الوحدات والمراكز هم من فئة أعضاء هيئة التدريس، وهم الأكثر مواجهة لفئة العملاء من الطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي، ومن ثم هم الأكثر شعوراً بمشكلات تلك الفئة، والقادرون، بناء على ذلك، على إيجاد حلولاً ومقترحات لتحقيق رضاهم، ومساعدة الكلية على التعافي مما مرت به من أزمات، بشكل عام بالرغم من عدم وجود فروق في بعد تعافي العمليات بين الفئتين (الأكاديميين والإداريين)؛ إلا أنه هناك فروق بشكل عام بين الفئتين لصالح فئة الأكاديميين في استجاباتهم حول التعافي الاستراتيجي، حيث كان الأكاديميين هم الأكثر تقييماً إيجابياً من الإداريين في هذا الصدد.

٣. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات لمتغير القسم الأكاديمي:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير القسم الأكاديمي من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٣)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير القسم الأكاديمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الاول	بين المجموعات	43.437	2	21.719	1.423	غير دالة
	داخل المجموعات	457.896	30	15.263		
	الكلية	501.333	32	9.306		
الثاني	بين المجموعات	18.613	2	9.306	0.374	غير دالة
	داخل المجموعات	746.357	30	24.879		
	الكلية	764.970	32	22.238		
الثالث	بين المجموعات	44.476	2	22.238	0.895	غير دالة
	داخل المجموعات	745.403	30	24.847		
	الكلية	789.879	32	149.164		
الاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي)	بين المجموعات	298.327	2	149.164	0.943	غير دالة
	داخل المجموعات	4745.733	30	158.191		
	الكلية	5044.061	32			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير القسم الأكاديمي عند مستوى ٠,٠٥، حيث كانت قيم F المحسوبة أقل من F الجدولية، ومن ثم جاءت قيم الدلالة في كافة الأبعاد والاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي) أقل من مستوى أكبر من مستوى ٠,٠٥، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف نوع القسم الأكاديمي، وقد يرجع ذلك أن رؤية القائد لإدارة الأزمات والتعافي منها سواء كانت الأزمات والتعافي منها ترتبط بالعاملين أو العملاء أو العمليات أو التعافي على المستوى الاستراتيجي في الكلية، حيث لا تختلف تقديراتهم للعبارات باختلاف القسم الأكاديمي التابع له القائد الأكاديمي.

٤. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات المجموعات لمتغير سنوات الخبرة:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير سنوات الخبرة من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٤)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الأول	بين المجموعات	3.815	2	1.908	0.109	غير دالة
	داخل المجموعات	913.167	52	17.561		
	الكلية	916.982	54	4.471		
الثاني	بين المجموعات	8.942	2	4.471	0.191	غير دالة
	داخل المجموعات	1215.167	52	23.369		
	الكلية	1224.109	54	27.715		
الثالث	بين المجموعات	55.429	2	27.715	1.142	غير دالة
	داخل المجموعات	1262.280	52	24.275		
	الكلية	1317.709	54	27.281		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	54.562	2	27.281	0.176	غير دالة
	داخل المجموعات	8049.147	52	154.791		
	الكلية	8103.709	54			

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى ٠,٠٥، حيث كانت قيم F المحسوبة أقل من F الجدولية، ومن ثم جاءت قيم الدلالة في كافة الأبعاد والاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي) أقل من مستوى أكبر من مستوى ٠,٠٥، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف نوع سنوات الخبرة لدى القائد سواء الإداري أو الأكاديمي، وقد يرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة الأكبر، حيث أن ٩٠,٩٪ من أفراد العينة من ذوي الخبرة لأكثر من ست سنوات، كما أن من يشغل منصب أكاديمي أو إداري في الغالب يكون لديه خبرة كبيرة في الوظيفة الحالية أو اكتسب بعض الخبرات في الوظائف الأخرى القريبة من ذلك المنصب القيادي، ومن ثم فإن سنوات الخبرة لم تؤثر على استجابات أفراد العينة بشكل ملحوظ إحصائياً، وكانت كافة التقديرات من أفراد العينة باختلاف مستويات الخبرة لديهم غير مختلفة بشكل كبير بناءً على فئات الخبرة المحددة.

٥. اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة المتعددة بين متوسطات المجموعات لمتغير الوظيفة الحالية:

يمكن تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير الوظيفة الحالية من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وهو كما يلي:

جدول رقم (١٥)

اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات مجموعات كل بعد وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	مستوي الدلالة
الأول	بين المجموعات	239.139	7	34.163	2.36	غير دالة
	داخل المجموعات	677.843	47	14.422		
	الكلية	916.982	54	45.320		
الثاني	بين المجموعات	317.237	7	45.320	2.34	غير دالة
	داخل المجموعات	906.872	47	19.295		
	الكلية	1224.109	54	34.253		
الثالث	بين المجموعات	239.772	7	34.253	1.49	غير دالة
	داخل المجموعات	1077.938	47	22.935		
	الكلية	1317.709	54	293.012		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	2051.087	7	293.012	2.27	غير دالة
	داخل المجموعات	6052.622	47	128.779		
	الكلية	8103.709	54			

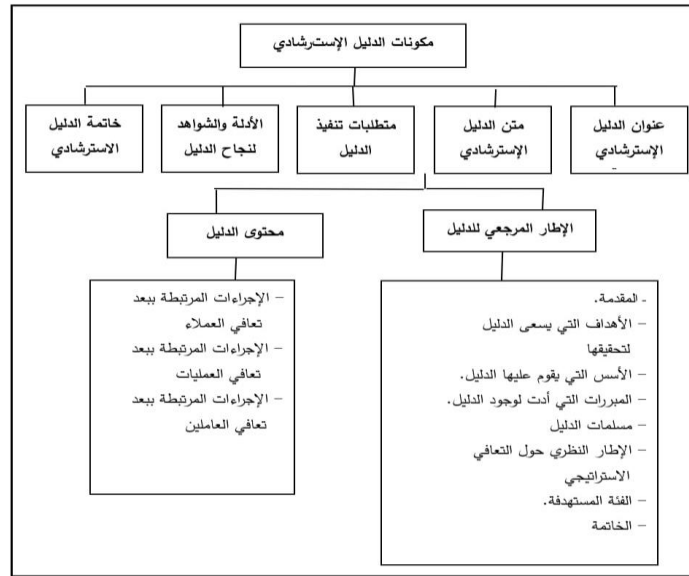
يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات تعوز إلى متغير الوظيفة الحالية عند مستوى ٠,٠٥، حيث كانت قيم F المحسوبة أقل من F الجدولية، ومن ثم جاءت قيم الدلالة في كافة الأبعاد والاستبيان ككل (التعافي الاستراتيجي) أقل من مستوى أكبر من مستوى ٠,٠٥، أي أن استجابات أفراد عينة الدراسة لا تختلف باختلاف نوع الوظيفة لدى القائد سواء الإداري أو الأكاديمي، وقد يرجع ذلك إلى أن سياسات الكلية لإدارة الأزمات والتعافي منها واحدة سواء كانت هذه الأزمات متعلقة بالعاملين أو العملاء أو العمليات أو الأزمات الاستراتيجية والتعافي منها، كما أن قواعد التعامل معها محددة من قبل الكلية بخطط سابقة يلتزم بها كافة الأفراد داخل الكلية بغض النظر عن وظائفهم المختلفة، فقد يكون تم الاتفاق عليها في مجالس الكلية، ومن ثم يلتزم بها الجميع؛ وهو ما جعل استجابات أفراد العينة لم تختلف باختلاف الوظيفة تجاه التقدير لكل عبارة من عبارات الاستبيان ككل.

وبناء على ما سبق، يقزم البحث في قسمه الأخير بتقديم دليلاً استرشادياً لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس في أبعاده الثلاثة (العاملين، والعملاء، والعمليات، وذلك كما سيتضح في قسم البحث التالي.

القسم السادس

دليل استرشادي مقترح لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس

يقدم هذا الجزء من البحث دليلاً استرشادياً مقترحاً لدعم التعافي الاستراتيجي بكلية التربية جامعة عين شمس، والذي من الممكن أن يفيد الكلية في التعامل مع الظروف الطارئة والأزمات المفاجئة التي قد تتعرض لها الكلية، حيث يقدم الدليل مجموعة من الإجراءات لمساعدة الكلية على التعافي من الأزمات التي مرت بها، وفي سبيل ذلك، تم عرض الدليل على مجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس، والبعض من سيادتهم مازال متقلداً لمنصب قيادي بالكلية التابعة للجامعات المصرية، الأمر الذي سيعظم من الاستفادة من آراء سيادتهم حول مكونات ومحتوى الدليل المقدم بحكم مواقعهم القيادية بالجامعة، الأمر الذي يسهم في الاستفادة من رؤية سيادتهم المستمدة من المواقف الطارئة التي تمر بها الكليات، ورؤيتهم حول التعافي من تلك المواقف، والحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة بالكلية، ومن ثم، تم استشارة سيادتهم في المكونات الأساسية للدليل، بالإضافة إلى التأكد من وضوح عبارات الدليل وانتمائها لأبعاد التعافي الاستراتيجي المذكورة، الأمر الذي ساهم في تعديل وإضافة بعض المكونات على الدليل المذكور، وتعديل صياغة بعض العبارات الموجودة بالدليل، وقد تم الأخذ بآراء السادة المحكمين، ومن ثم وضع الدليل في صورته النهائية، والذي تكون من عدة مكونات أساسية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)
مكونات الدليل الاسترشادي المقترح

شكل رقم (٢)

مكونات الدليل الاسترشادي المقترح

وسوف يتم عرض الدليل المقترح على النحو التالي:

أولاً: عنوان الدليل الإرشادي، وقائمة المحتويات، والمصطلحات الأساسية:

١- عنوان الدليل الإرشادي: دليل القادة الأكاديميين والإداريين للتعافي الاستراتيجي من الأزمات بكلية التربية- جامعة عين شمس.

٢- قائمة المحتويات: تتضمن فهرس الدليل موضحاً فيه محتويات المتن وأرقام الصفحات.

٣- المصطلحات الأساسية: والتي تتضمن المصطلحات الآتية:

أ. التعافي الاستراتيجي:

يعرف التعافي الاستراتيجي بأنه "العمليات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية من أجل مواجهة الأزمات التي تعرضت لها أو من المحتمل أن تتعرض لها من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات الاستباقية التي تضمن تعافي عملياتها بحيث تتم بشكل طبيعي ولا تتعثر في تحقيق أهداف المؤسسة ومتطلباتها، ومن ثم تحقق المؤسسة تعافي العاملين بها من خلال إعدادهم وتدريبهم على مواجهة المخاطر المستقبلية، وكذلك ضمان تعافي عملائها من خلال ضمان استمرار الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة"

ويتضمن التعافي الاستراتيجي ثلاثة أبعاد أساسية، وهي:

- تعافي العاملين: ويُقصد به الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إعداد العاملين لمواجهة كافة المخاطر والأزمات التي تواجههم من خلال تقديم الدعم اللازم لهم وتمكينهم للمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.

- تعافي العملاء: ويُقصد به الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية من أجل ضمان استمرار الخدمات التي تقدمها لعملائها في الداخل (الطلاب) أو لعملائها من الخارج (المستفيدين من خدمات الكلية).

- تعافي العمليات: ويُقصد بها الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التعافي عند تقديم خدمة أو خلال سير أي عملية داخلية للمؤسسة.

ثانياً: متن الدليل الاسترشادي:

يحتوي متن الدليل على قسمين، القسم الأول يتضمن: مقدمة مختصرة، ورؤية ورسالة الدليل، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والأسس التي يقوم عليها، والمبررات الأساسية التي دعت لوجوده، ومسلمات الدليل، وإطاراً نظرياً مختصراً عن التعافي الاستراتيجي بغرض التعريف به، ثم أخيراً الفئة المستهدفة والتي ستستفيد من الدليل المقترح، بينما يشتمل القسم الثاني من الدليل المقترح على الإجراءات اللازمة للتعافي الاستراتيجي بكلية التربية الجامعة عين شمس والمرتبطة

بأبعاده الثلاثة، ألا وهي تعافي العاملين، وتعافي العملاء، وتعافي العمليات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١. الإطار المرجعي للدليل الاسترشادي:

يتضمن الإطار المرجعي للدليل الاسترشادي ما يلي:

أ. مقدمة الدليل:

يعاني العالم المعاصر في ظل التطور السريع للأحداث العالمية، والسعي الدائم لتحقيق السيادة العالمية، من الكثير من المستجدات العالمية، والأحداث الطارئة، والأزمات الطبيعية شديدة التأثير على كافة مناحي الحياة بشكل عام، وعلى التعليم على وجه الخصوص، الأمر الذي جعل الشغل الشاغل للمؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بشكل خاص، هو الاستعداد لتلك الأحداث الطارئة، بل والخروج منها بحالة أفضل مما كانت الأمور عليه قبل حدوثها، فتكون بمثابة الظروف التي تعلمت منها الجامعة، وانعكس هذا التعلم على قدرتها على التعافي السريع من أزماتها، ومن ثم تكون قادرة الرجوع لقدراتها الطبيعية، وتقديم خدماتها التعليمية، بل قادرة أيضاً على تطوير وضعها الراهن من خلال الاستفادة من وجودها في الأحداث الطارئة التي تعرضت لها.

ويهدف التعافي الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة إلى تحقيق وتحديد المجالات اللازمة للتعامل معها في مؤسسة معينة، بناء على المراقبة المستمرة والتحليل الدائم للبيانات والمعلومات لمعرفة مناطق الخلل والتعامل معها، والتقليل من الشكاوى التي يقدمها العملاء نتيجة تضررهم من مستوى الخدمة المقدم أو انقطاع تقديمها، وتحديد توقيت محدد لمراجعة مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعد على القيام بالمراجعة المستمرة للأداء في توقيت محدد وبشكل منتظم، ومن ثم التنبيه المبكر لأي خلل قد يحدث قبل تفاقمه، كما يهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنظمة، إذ من الممكن أن تكون الإجراءات المتخذة من شأنها تحقيق تطوراً معيناً بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين شكل الخدمة ومستوى الأداء، وليس فقط تعافي المنظمة من الآثار السلبية لأزمة بعينها، ومن ثم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء عن مستوى التحسين الحادث، ومن هنا يأتي هذا الدليل على اعتبار أنه محاولة لمساعدة كلية التربية جامعة عين شمس، كإحدى كليات جامعة عين شمس، لدعم التعافي الاستراتيجي لديها في أوقات الأزمات والطوارئ، كإضافة لما قامت به الكلية في هذا السياق.

ب. أهداف الدليل:

يهدف الدليل المقترح لتحقيق الأهداف التالية:

- دعم جهود كلية التربية جامعة عين شمس في التعامل مع الأحداث الطارئة، والأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها.
- الاستعداد لمواجهة كافة الأحداث المفاجئة دون أن يؤثر ذلك على الخدمات التي تقدمها الكلية في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- مساعدة الكلية على استهدام الخبرات التي مرت بها أثناء الأزمات والظروف الطارئة في تطوير ذاتها، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء بعد انتهاء الأزمة.

- تشجيع الكلية على زيادة الروابط بينها وبين المستفيدين من خدماتها سواء من الطلاب أو من أعضاء المجتمع المحلي المحيط، وذلك في الأوقات العادية، وأوقات الأزمات على حد سواء.
 - دعم جهود الكلية في تحقيق مستويات عالية من الرضا للعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الأوقات العادية بشكل عام، وفي أوقات الأزمات على وجه الخصوص، نظراً لحاجة العاملين بالكلية لدعم الإدارة لهم بكافة الأشكال في كافة الأوقات، وفي وقت الأزمات على وجه الخصوص.
 - دعم الكلية في الحفاظ على قدرتها على إدارة كافة عملياتها، الأمر الذي يساعدها على تقديم كافة خدماتها، والقيام بوظائفها الأساسية بشكل متميز، حتى في أوقات الأزمات التي قد تتعرض لها.
 - تشجيع الكلية على دعم بنيتها التحتية والتكنولوجية أثناء الأوقات العادية، استعداداً لأوقات الأزمات، والتي تحتاج خلالها الكلية لكافة التجهيزات التي تساعدها على تقديم خدماتها للمستفيدين دون انقطاع أو انخفاض ملحوظ في مستوى تلك الخدمات.
- ج. أسس الدليل المقترح:

يقوم الدليل المقترح الحالي على عدد من الأسس، يمكن توضيحها فيما يلي:

- التميز: تسعى كلية التربية جامعة عين شمس لتحقيق التميز عند القيام بوظائفها الثلاث: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع.
- المنافسة: تعتبر كلية التربية جامعة عين شمس أقدم كليات التربية على مستوى الجمهورية، الأمر الذي يجعلها دائمة السعي لتقديم خدمات متميزة تضيف لأصالتها وخبرتها الطويلة في مجال إعداد المعلمين، الأمر الذي يجعلها منافسة للكثير من كليات التربية على مستوى الجمهورية، للحفاظ على ريادتها في مجال إعداد المعلمين المتميزين.
- الاستعداد والتأهب: تمتلك الكلية وحدة لإدارة الأزمات والتي تعتبر بمثابة خط الدفاع الأول الذي تستند إليه الكلية عند حدوث المواقف الطارئة والأزمات، إذ تعد الوحدة مسئولة أيضاً عن الاستعداد للأزمات قبل وقوعها، الأمر الذي يساعد الكلية على الثبات أثناء موقف الأزمة، والتعامل بهدوء مع آثارها السلبية.
- التعاون : إذ تتميز الكلية بوجود روح الفريق، وروح العمل الجماعي بين كافة أعضائها والتعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، وذلك في الأوقات العادية، وأوقات الأزمات.
- الإيثار: حيث يتميز الغالبية العظمى من العاملين بالكلية في إثارة وتفضيل المصلحة العامة للكلية على مصالحهم الشخصية، الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بتفاني أثناء الأزمات، مما ينعكس على جودة العمل، وتحقيق الأهداف حتى في الأوقات الصعبة.

د. مبررات الدليل :

ينطلق الدليل المقترح الحالي من عدة مبررات التي دعت لوجوده، ويمكن إبرازها فيما يلي:

- التوجهات والظروف العالمية المحيطة التي جعلت من الضروري الاستعداد التام لمواجهة قبل حدوثها، الأمر الذي يسهم في احتواء أثارها السلبية قدر الإمكان.
- الحاجة إلى مرشد جاهز يتم تنفيذه فور ظهور الموقف الطارئ أو الأزمة المفاجئة.
- كثرة التحديات المفروضة على الكليات بشكل عام، وكلية التربية على وجه الخصوص، بوصفها مسئولة عن إعداد جيل من المعلمين المسئولين عن إعداد الأجيال القادمة، إذ أن تعطل عملها، سينعكس سلباً على العملية التعليمية بآثارها.
- انتشار العديد من الأحداث المفاجئة التي يتعرض لها العالم بآثره في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يستدعي الاستعداد المستمر لمثل تلك الأحداث، أو أحداث أخرى مشابهة.
- بذل كلية التربية جامعة عين شمس الكثير من الجهود أثناء أزمة كورونا، وتميزها في استمرارية تقديم الخدمة التعليمية رغم صعوبة الموقف، وعدم توقعه، وذلك بمساعدة أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، وبفضل جهودهم المتميزة في تلك الفترة، الأمر الذي يوضح أن دعم تلك الجهود المتميزة حالياً، سيؤدي بالضرورة إلى تطوير الكلية ودعم مساعيها المستمرة للتميز والمنافسة.
- سعي كلية التربية لتحقيق التميز ودعم جامعة عين شمس في سبيل تحقيق التميز، والسعي للحصول على مكانة متميزة بالتصنيف العالمي للجامعات، الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال سعي الكلية الدائم لتحقيق التميز في الأوقات العادية وأوقات الأزمات على حد سواء.

هـ- مسلمات الدليل:

- أن الاستعداد للأزمات قبل حدوثها أمراً يساعد على تجنب الآثار السلبية للأزمات التي تواجهها الجامعات، وتساعد على استمرار تقديم خدماتها التعليمية على أكمل وجه.
- أن التعافي السريع من الأزمات التي تعاني منها الجامعات، واستعادة الجامعات بما فيها من كليات لعافيتها بشكل سريع، يجعل عملائها من الطلاب، وأعضاء المجتمع المحلي المحيط في حالة من الأطمئنان الدائم بأن مصالحهم داخلها لم تصاب بأي أذى مهما كانت الظروف، الأمر الذي يدعم استمرار انجذاب العملاء للجامعة، وعدم رغبتهم في تركها والبحث عن بديل ملائم لهم.
- أن قدرة الجامعات والكليات التابعة لها على التعافي السريع من الأزمات، يعتبر بمثابة تسويق لقدراتها وإمكاناتها أمام العملاء الجدد، ومن ثم يسهم في رفع ميزاتها التنافسية أمام الكليات والجامعات المناظرة.
- أن الجهود المستمرة التي تقوم بها الجامعات والكليات للتعافي من الآثار السلبية للأزمات، تسهم في تحسين أداء الجامعة الأكاديمي، ومن ثم ينعكس ذلك على تحقيق مستوى عالي من الرضا عن الخدمات التي تقدمها من قبل العملاء والعاملين بها، الأمر الذي يسهم في دعم شعورهم بالانتماء إليها، والرغبة في استمرارية العمل بها، وشحن الجهود من أجل تطويرها، وحمايتها من أية آثار سلبية قد تسببها أزمات مستقبلية.

و- الإطار النظري للدليل:

يقدم الإطار النظري الحالي أساساً نظرياً مختصراً للتعافي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، من أجل تقديم إطاراً معيارياً للسادة المستفيدين من الدليل حول التعافي الاستراتيجي، وأبعاده

المختلفة، بالإضافة إلى إشارة مختصرة عن أفضل ممارسات بعض الجامعات الأجنبية في هذا السياق، والتي تم التعامل معها من أجل الاستفادة القصوى من ممارساتهم المتميزة في هذا السياق. وذلك على النحو التالي:

يسعى التعافي الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة إلى تحقيق وتحديد المجالات اللازم التعامل معها في مؤسسة معينة، بناء على المراقبة المستمرة والتحليل الدائم للبيانات والمعلومات لمعرفة مناطق الخلل والتعامل معها، والتقليل من الشكاوى التي يقدمها العملاء نتيجة تضررهم من مستوى الخدمة المقدم أو انقطاع تقديمها، وتحديد توقيت محدد لمراجعة مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها المنظمة، الأمر الذي يساعد على القيام بالمراجعة المستمرة للأداء في توقيت محدد وبشكل منتظم، ومن ثم التنبيه المبكر لأي خلل قد يحدث قبل تفاقمه، كما يهدف التعافي الاستراتيجي إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر للمنظمة، إذ من الممكن أن تكون الإجراءات المتخذة من شأنها تحقيق تطوراً معيناً بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين شكل الخدمة ومستوى الأداء، وليس فقط تعافي المنظمة من الآثار السلبية لأزمة معينة، ومن ثم الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء عن مستوى التحسين الحادث.

ويتضح من خلال ما سبق أن ثمة ثلاثة أبعاد رئيسية يركز عليها مفهوم التعافي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية المختلفة، وتتمثل تلك الأبعاد في تعافي العاملين، وتعافي العملاء، وتعافي العمليات.

ويرتكز التعافي الاستراتيجي على تعافي العاملين من خلال دعم العناصر البشرية داخل المؤسسات التعليمية في إطار التعافي الاستراتيجي من خلال إعطاء العاملين بالمنظمة، على اختلاف تخصصاتهم، مسئولية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والسلطة المناسبة أيضاً التي تمكنهم من تنفيذ هذا القرار دون الرجوع للسلطات العليا، الأمر الذي يسهم في تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الصالحة للمنظمة وقت احتياجها للتعافي، حيث يكون عنصر الوقت عنصراً هاماً، وحيث تكون الإجراءات الإدارية اللازمة للتعافي في أمس الحاجة للاختصار والسرعة في التنفيذ.

ويؤكد بعد تعافي الخدمة المقدمة للعملاء على كافة الإجراءات التي يقوم بها مقدم الخدمة للاستجابة لشكاوى العملاء بخصوص عدم قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بالشكل والمستوى الذي كانت عليه قبل حدوث أزمة معينة، والتي أثرت على مستوى الخدمة، ومن ثم الاحتفاظ بثقة العملاء في قدرة المنظمة على استعادة نشاطها المعهود كما كانت الأمور من قبل وعليه، وحين تطبق الجامعة بعض استراتيجيات التعافي التي اقترحتها العملاء أنفسهم، فإن ذلك يكون بمثابة تصديق الجامعة على خطط لتطوير الأوضاع بالجامعة، فقد تساعد تلك الاستراتيجيات، الجامعة للتعافي في الوقت الحالي، لكنها وبعد إتمام التعافي، تكون بمثابة التطوير الحادث في خطط الجامعة الحالية والمستقبلية من أجل تطوير الوضع القائم.

ويرتكز بُعد تعافي العمليات على الطرق التي تتعامل بها المؤسسات مع العمليات والإجراءات التي تتبعها تلك المؤسسة عند محاولة التعافي من الآثار التي ترتبت على خلل في القيام بالأعمال الأساسية للمؤسسة سواء في تقديم خدمة أو سير أي عملية داخلية للمؤسسة؛ سواء عند شعور المؤسسة أن هناك خلل في الخدمات التي تقدمها وأن هناك ضرورة لإصلاح هذا الخلل.

وتهتم الجامعات المعاصرة بشكل كبير بأبعاد التعافي الاستراتيجي سالف الذكر، وذلك في سبيل مواجهة أزماتها والكوارث والمشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً، ولعل أولى الجامعات التي تحصل على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية المختلفة تركز بشكل كبير على دعم التعافي الاستراتيجي بها، وتُعتبر جامعة أكسفورد Oxford University الإنجليزية، وجامعة تسينجوا Tsinghua University الصينية، من الجامعات العريقة التي استطاعت تقديم أفضل الممارسات في تطبيق التعافي الاستراتيجي.

فحرصت جامعة أكسفورد على تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال دعم سبل وقنوات التواصل المفتوحة والفعالة التي جهزتها الجامعة قبل حدوث أي أزمات، وذلك لتيسير التعافي، الأمر الذي جعل فترة ما قبل التعافي فترة فعالة، نظراً لما هو مهئ للعاملين والطلاب للاعتماد عليه وقت الحاجة لتبادل المعلومات، والحصول على استجابات فورية لأي استفسار يرتبط بتسيير العمل، ومن ثم الاستجابة السريعة للتعامل مع الأزمة الحالية، ومن أمثلة قنوات الاتصال المفتوحة المهيأة لهذا الأمر، شبكة الإرشاد والتوجيه، وشبكة التليفونات والاتصالات الداخلية بالجامعة، وشبكة متابعة الحالة الصحية لمنسوبي الجامعة، وغيرها من الشبكات المعدة للرد على استفسارات منسوبي الجامعة وأسرهم في أي وقت خلال اليوم، وبطرق مباشرة أو من خلال الرسائل الإلكترونية، إذا تعذر التواصل المباشر.

ودعمت جامعة تسينجوا تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال عدة مراحل، أولها الاهتمام بتوفير البنية التحتية للجامعة لمواجهة الأزمات المتوقعة مستقبلاً، ودعمها، من أجل تحسين عمليات التواصل الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس خلال تلك الفترة الحرجة، وتدريب منسوبيها على استخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة، كما ركزت الجامعة في مرحلتها الثانية على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم المزيد من الأبحاث المتميزة التي لها مردود تطبيقي يعود بالنفع على الجامعة والمجتمع المحيط، لضمان استمرارية تحقيقها للمكانة المتميزة التي تشهدها، حتى بعد تعرضها للأثار السلبية لأزمة كورونا بينما ركزت المرحلة الثالثة على دعم فكرة تدويل البرامج وتشجيع تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بين الدول من أجل البحث والدراسة، وخاصة بعد فترة الانقطاع التي حالت دون هذا التبادل أثناء حظر السفر والانتقال بين الدول.

ز- الفئات المستهدفة من الدليل:

يستهدف هذا الدليل القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية جامعة عين شمس وهم:

١. القيادات الأكاديمية بالكلية:

- مدير وحدة.
- مدير مركز.
- رئيس قسم.
- وكيل كلية.
- عميد الكلية.

٢. القيادات الإدارية بالكلية:

- رئيس قسم.
- مدير إدارة.

وذلك لكونهم المسئولين عن وضع الخطط المستقبلية والاستباقية للاستعداد للأزمات والطوارئ، وكذلك وضع خطط التطوير والتحسين بعد إنقضاء الأزمة، كل حسب تخصصه، وبقيادتهم لفرق العمل من المتخصصين في مواقع العمل الأكاديمية والإدارية بالكلية يمكن لهم من الاستعداد للأزمات والتعافي منها بسرعة فور انتهائها.

٢. محتوى الدليل:

يشمل الدليل في محتواه على عدد من الإجراءات التي تسهم في مساعدة كلية التربية، جامعة عين شمس، على التعافي من الأزمات، وذلك وفقاً لأبعاد التعافي الاستراتيجي التي تم التعامل معها بالبحث، الأمر الذي من شأنه الحفاظ على مستوى الأداء المؤسسي للكلية في فترات الأزمات وبعد انتهائها، بل وتطويره للأفضل لما كان لوضع الكلية في فترات الأزمات من جهود من شأنها تعزيز ثقة العملاء والعاملين في قدرات الكلية، وتمكنها من أداء وظائفها كاملة، دون أن تحول ظروف الأزمة دون ذلك، ومن ثم تتضح تلك الإجراءات كما يلي:

أ. إجراءات الدليل بشأن التعافي من الأزمات فيما يرتبط ببعد تعافي العاملين:

- وضع إطار عمل استباقي للكلية يحدد الأدوار التي يجب أن تتولاها الكلية تجاه العاملين بها (موظفين، وهيئة معاونة، وأعضاء هيئة تدريس)، أثناء فترة الأزمات، وبعد انقضاءها أيضاً، من أجل دعمهم ومساعدتهم على التعافي التام من الآثار السلبية للأزمة التي تعرضوا لها، وذلك من خلال ما يلي:

- عمل لقاءات دورية تجمع العاملين بالكلية، بحيث يدور موضوع تلك اللقاءات حول تصور سيناريوهات مستقبلية قد تؤثر على عمل الكلية إما بالإيجاب، وإما بالسلب، ومن ثم الاستفادة من تلك التصورات في وضع خطط إجرائية مستقبلية للتعامل مع الظروف التي من الممكن أن تحدث مستقبلاً بناء على تصور العاملين بالكلية على كافة المستويات، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً للتعامل مع الواقع أي كان شكله وأي كانت الظروف التي تحكمه.

- استخدام استراتيجية تمثيل الأدوار عند التعامل مع الأزمات والظروف المحتملة، وذلك في وقت محدد يتم الاتفاق عليه شهرياً، الأمر الذي يجعل العاملين يتعاملون مع الظروف المحتملة في المستقبل على أنها واقع فعلي، وخلال الممارسة التطبيقية الفعلية يبذلون الجهود من أجل التخلص من الآثار السلبية للأزمات، واستعادة النشاط بسرعة، مما يجعلهم مستعدون لتنفيذ ما قاموا به في المعايضة التجريبية عندما يتطلب منهم الأمر ذلك في الواقع.

- قيام وحدة إدارة الأزمات بالكلية بنشر خطتها السنوية على كافة العاملين بالكلية، من خلال موقع الكلية، أو من خلال نشرها على مجالس الأقسام الأكاديمية، ومديري الأقسام الإدارية، أو من خلال استخدام الموقع الرسمي للكلية، بغرض تلقي ملاحظات منهم حول الخطة، والأحداث محتملة الحدوث، ومقترحاتهم حول التعامل معها، والتغلب على آثارها السلبية، والتعافي منها في أسرع وقت، وذلك في مدة لا تتجاوز الأسبوع من تاريخ نشر الخطة.

- تحفيز جميع العاملين بالكلية على المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية للكلية، الأمر الذي ينعكس على مشاركة كافة الأعضاء في تنفيذ تلك القرارات في الأوقات التقليدية، وفي أوقات الأزمات، وبعد انتهائها على حد سواء، وذلك من خلال:
 - الاهتمام بجلوسات النقاش المستمرة والتي تجمع العاملين بالكلية وقياداتها على كافة المستويات، والتي يتم استخدام استراتيجية العصف الذهني بين كافة أعضاء تلك الجلوسات من أجل الوصول لأفضل القرارات.
 - عقد إدارة الكلية لجلوسات مكاشفة دورية مع كافة العاملين بها، من أجل عرض ظروف الكلية ومشكلاتها بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساعد على اطلاع العاملين على كافة الظروف المحيطة، ويشجعهم على المشاركة في حل المشكلات التي يتم العرض عنها في تلك الجلوسات.
- تقديم الكلية لكافة أشكال الدعم المادي للعاملين بها من الإداريين أو الأكاديميين، أثناء فترة الأزمات وما بعدها، لتمكينهم من أداء وظائفهم على أكمل وجه، ونظراً لأن فترات الأزمات والفترات التابعة لها تتطلب استخدام تقنيات وأساليب غير معتادة، وذلك من خلال:
 - توفير خدمات وشبكات الانترنت الفعالة بالكلية، بالإضافة إلى توفير دعم مادي إضافي للعاملين ليتمكنوا من توفير شبكات الانترنت المنزلية، وياقات الانترنت، وغيرها من الأساليب والأدوات التي تمكن مندوبي الكلية من القيام بوظيفتهم، ولا تكون في ذات الوقت عبئاً مادياً إضافياً عليهم، الأمر الذي يحول دون توقف الكلية عن تقديم خدماتها بسبب الأعباء المادية التي فرضت عليهم.
- عمل إدارة الكلية لبعض اتفاقيات الشركة بينها وبين شركات أجهزة الكمبيوتر المحمول، والبرامج الالكترونية الضرورية، لتوفر عروض أسعار مخفضة أو تسهيلات في الدفع على الأجهزة، والبرامج الأصلية، والتي تعتبر الوسيلة الأساسية التي يحتاج إليها العاملون من أجل القيام بوظائفهم، خاصة وقت الأزمات، والفترة التي تليها، وذلك في مقابل التزام الكلية بالإعلان عن علامتهم التجارية بين طلاب الكلية والعاملين بها.
 - استقطاع إدارة الكلية لجزء من ميزانية الوحدات ذات الطابع الخاص بها من أجل الوفاء بالمتطلبات المادية اللازمة لدعم العاملين مادياً في أوقات الأزمات، والأوقات التي تليها.
- توفير فرص تمكين للعاملين بالكلية سواء من الإداريين أو من أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم، ويشعرهم أن الكلية تهتم بدعمهم معنوياً، خاصة في الظروف غير المعتادة التي تفرضها الأزمات، وذلك من خلال:
 - إعطاء العاملين الفرصة والحرية في تقديم المقترحات، من خلال استخدام صناديق المقترحات التي يجب توفيرها في كافة الأقسام الأكاديمية والإدارية، وفتحها بشكل دوري للإطلاع على ما بها من مقترحات وأفكار قدمها العاملون.
 - منح العاملين الاستقلالية التامة عند تنفيذ واجبات العمل بالشكل الذي يرويه مناسباً، الأمر الذي ينعكس على شعورهم بالدعم، وأن الكلية تثق في قدراتهم وإمكاناتهم على تخطي الأزمة والتعافي منها، حيث تكتفي إدارة الكلية بتحديد الأهداف العامة المراد تحقيقها، وترك الحرية للعاملين لاختيار أنسب الأساليب للتنفيذ.

- وضع إدارة الكلية لمجموعة من المعايير التي يتم الإعلان عنها من خلال موقع الكلية الرسمي، لقياس نسبة الإنجاز لدى العاملين كافة، وخاصةً في وقت الأزمات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وخصوصاً في هذه الأوقات الحرجة.

- توفير جوائز مادية رمزية، وشهادات تقدير للمتميزين من العاملين في إنجاز الأعمال المطلوبة في تلك الأوقات الحرجة، ووضع تلك الممارسات المتميزة في دليل الكلية، ونشرها على الموقع الرسمي للكلية، لتكون بمثابة قدوة لباقي العاملين ليحتذوا بها ويحصلوا على ذات التكريم.

ب. إجراءات الدليل بشأن التعافي من الأزمات فيما يرتبط ببعد تعافي العملاء:

• التأكد من ارتفاع مستوى الرضا لدى عملاء الكلية عن خدماتها في وقت الأزمات والأوقات التي تلها، لضمان إدارة الكلية قدرتها على استعادة نشاطها بعد انقضاء فترة الأزمات، وذلك من خلال:

- عمل استبيانات دورية إلكترونية وورقية لقياس مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي المحيط، عن مستوى الخدمة المقدم بالكلية وقت الأزمات وبعد انقضاءها.

- تحليل الاستجابات الناتجة عن تلك الاستبيانات بشكل دوري والإعلان عنها على موقع الكلية، لجعلها نقطة الانطلاق لاتخاذ قرارات رشيدة بشأنها، من أجل المساهمة في زيادة مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

- تلقي مقترحات الفئات المختلفة عن زيادة مستوى رضاهم عن أداء الكلية، والعمل على تنفيذ تلك المقترحات، لضمان رضا الفئات المختلفة التام عن أداء الكلية في الأوقات العادية، وأوقات الأزمات، والفترة التي تلها.

- تحديد الإجراءات التي تنوي الكلية القيام بها لضمان رضا العملاء عن مستوى الخدمة، وتحديد توقيت زمني لإنجاز تلك الإجراءات، والإعلان بشكل دوري من خلال موقع الكلية أو دليل الكلية عن ما تم إنجازه من تلك الإجراءات.

• العمل على نشر ثقافة تنظيمية عامة لطلاب الكلية عن التكيف مع المتغيرات المحيطة، وعدم مقاومة التغيير خاصة في الظروف الحرجة التي تتطلب الاستجابة السريعة، وسرعة التعافي لضمان استمرار الخدمة، وذلك من خلال:

- عمل ندوات تثقيفية للطلاب عن أهمية التكيف مع الظروف المحيطة، بالإضافة إلى عرض أمثلة عن الأحداث المحتملة التي من الممكن أن تحدث في المستقبل القريب والبعيد، والتي تتطلب منهم عدم مقاومة التغيير، وسرعة الاستجابة لتلك المتغيرات، لضمان احتواء المواقف السلبية المفاجئة، وعدم تفاقم آثارها.

- تصميم لافتات توجيهية تتضمن النصائح والارشادات والتوجيهات التي تلفت انتباه الطلاب لأهمية المساعدة في مرور المواقف الطارئة بسلام، من خلال تقبلهم للتغيير واستجابتهم لما يطلب منهم من أعمال خلال المواقف والأوقات الحرجة.

- عمل أفلام وثائقية تنشر على موقع الكلية توضح الظروف التي تعرضت إليها الكلية في مواقف سابقة، وكيف تم التغلب عليها من خلال استجابة الطلاب والعاملين لمتطلبات التغيير في ذلك الوقت، وذلك لتحفيز طلاب الجيل الحالي، وتبادل الخبرة بينهم من أبناء الأجيال السابقة.

- عمل وثيقة لتحديد واجبات الطلاب تجاه كليتهم، تتحدد داخلها كافة المهام المطلوبة من الطلاب للقيام بها في الأوقات التقليدية، وخلال أوقات الأزمات، والأوقات التي تليها، بحيث تكون بمثابة اتفاق رسمي بين إدارة الكلية وطلابها حول ما عليهم القيام به من أجل كليتهم، خاصة في وقت الأزمات.

● الإعلان عن جهود الكلية في خدمة المجتمع المحيط، وذلك من خلال:

- تنظيم ندوات دورية يُدعى بها أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالكلية والمستفيدين من خدماتها، وذلك للإطلاع على جهود الكلية في فترة الأزمات، والجهود المبذولة من أجل استعادة النشاط بعد انتهاء الأزمة.

- تنظيم اجتماعات شهرية بين إدارة الكلية والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أجل الاتفاق على إطار عمل تساهم فيه الكلية في مساعدة المدارس على تخطي الأزمات التي تعرضت لها من خلال قيام أعضاء هيئة التدريس بالكلية بإلقاء المحاضرات التوجيهية عن كيفية تقديم الحصص الدراسية حالة استحالة تقديمها بالمدارس عند حدوث الأزمات العنيفة، أو من خلال تقديم بعض الحقائق التدريبية بوحدة التدريب والجودة بالمدارس بشكل مجاني حول كيفية التعافي من الأزمات.

● الإعلان عن الأدوار والواجبات والالتزامات التي على الكلية القيام بها تجاه عملائها أثناء فترة الأزمات وبعد التعافي منها، من أجل طمأننتهم بأن نشاط الكلية ساري، وأنها ستبذل كافة الجهود من أجل مواصلة تقديم الخدمات بدون انقطاع، وذلك من خلال:

- استخدام موقع الكلية الإلكتروني في الإعلان عن جهود الكلية وما تنوي القيام به في هذا الصدد.

- فتح قادة الكلية بثاً مباشراً أسبوعياً من خلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لضمان الوصول السلس لعملاء الكلية، يتم التعامل فيه بشكل مباشر مع عملاء الكلية والرد على استفساراتهم، وطمأننتهم بشأن استمرار خدمات الكلية.

ج. إجراءات الدليل بشأن التعافي من الأزمات فيما يرتبط ببعيد تعافي العمليات:

● المشاركة في صياغة وتحديث الرؤية الاستراتيجية للكلية، بحيث يتضح بها أهداف الكلية الحالية والمستقبلية، وذلك بشكل جماعي وكذا الأهداف التي على الكلية تحقيقها أثناء فترات الأزمات، وفور انتهائها، وذلك من خلال:

- عمل اجتماعات دورية لمناقشة محتوى رؤية ورسالة وأهداف الكلية الاستراتيجية في ضوء الأحداث المهددة التي يحتمل حدوثها في المستقبل.

- الاهتمام بعمل الدراسات المستقبلية التي تساهم في توقع الأحداث المفاجئة بالكلية واستخدام الأساليب المنهجية المستقبلية مثل أساليب السيناريوهات أو التحليل الرباعي الذي يساهم في توقع أحداث المستقبل بناء على أسس منهجية علمية، ومن ثم الوصول إلى إجراءات فعلية للتخلص من الآثار السلبية للأزمات، وضمان التعافي السريع من تلك الآثار.

- نشر الرؤية والرسالة والاهداف التي تم تحديثها وتضمينها استمرار تقديم الخدمات التعليمية حتى أثناء فترة الأزمات وبعد انقضائها بنفس المستوى المعهود عن الكلية في الأوقات التقليدية، وذلك على الموقع الرسمي للكلية وفي دليل الكلية لضمان وصوله لكافة المعنيين، على أن يرفق به كافة الإجراءات التي تمت من أجل الوصول للشكل النهائي لهم.
- توفير الكلية لبعض مصادر التمويل الإضافية للكلية، والتي يمكن من خلالها توفير ميزانية للأزمات، والفترة التي تلي إنقضائها، كميزانية احتياطية تستخدمها الكلية للوفاء بالمتطلبات المادية الإضافية التي تحتاجها أثناء فترة الأزمات، والفترات التي تليها، وذلك من خلال:
 - تأجير بعض الأماكن الشاغرة بالكلية لبعض الشركات والمصانع والمطاعم ذات الشهرة.
 - تأجير مسرح الكلية للمناسبات العامة الملائمة لهيئة المجتمع الجامعي كالمؤتمرات العلمية، أو الندوات، والسينماتر البحثية التي تضم المتخصصين من محافظات مختلفة.
 - تقديم دورات تدريبية متخصصة في العديد من التخصصات المتوفرة بالكلية مثل الإرشاد النفسي، وتعليم الكبار، وغيرها، وإدخال تلك الموارد لحين الحاجة إليها وقت الأزمات، والرغبة في التعافي منها.
- دعم البنية التحتية التكنولوجية بالكلية من خلال:
 - توفير أجهزة الكمبيوتر للعاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
 - توفير شبكات الانترنت فائق السرعة، والذي يمكن العاملين بالكلية من أداء مهامهم المختلفة بسهولة ويسر، وخاصة في وقت الأزمات، والفترات التي تلي انتهائها.
- التعامل بمرونة مع جداول أعضاء هيئة التدريس أثناء فترات الأزمات والفترات التي تليها، وذلك مراعاة للظروف التي يمر بها، والتي قد تكون الأزمة أثرت عليها سلبياً، وجعلتها غير منتظمة، الأمر الذي يشعر عضو هيئة التدريس بدعم الكلية له وظروفه، الأمر الذي يحفز على إنجاز عمله حتى أثناء ظروفه الصعبة، وذلك من خلال:
 - عمل استقصاء لأراء أعضاء هيئة التدريس حول المواعيد التي يفضلون تقديم محاضراتهم فيها، وذلك قبل صدور الجدول الرسمي وإعلانه على الطلاب.
 - التزام إدارة الكلية بتعديل مواعيد المحاضرات وفقاً لظروف عضو هيئة التدريس، قدر الإمكان، وذلك للتخفيف من أعبائه قدر المستطاع، خاصة خلال فترات الأزمات والفترة التي تلي إنقضائها.
 - مراعاة التوازن والعدالة في مراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس كافة، ووفقاً لمعايير يتم الإعلان عنها، وذلك حتى يشعر عضو هيئة التدريس أن هناك معايير عادلة تحكم بينه وبين زملائه في الأوقات التقليدية، وفي أوقات الأزمات على حد سواء.
- توفير بعض المكافآت الرمزية أو شهادات التقدير للمتميزين من الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس في القيام بعملهم أثناء فترة الأزمات أو بعد إنقضائها، أو لهؤلاء الذين التزموا بالقيام بالعمل المطلوب منهم أو الالتزام بجدولهم الدراسي حتى ولو لم تتلاءم مع ظروفهم الحياتية،

نظراً لتعذر التعديل من قبل إدارة الكلية، الأمر الذي يشجع باقي العاملين اتباع ذات المنحى للحصول على مثل هذا التقدير المعنوي.

- العمل على رفع كفاءة العاملين بالكلية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وخاصةً في المهام الجديدة التي فرضت عليهم نتيجة لظهور بعض الأزمات والظروف المفاجئة غير المعتادة، وذلك من خلال:

- توفير برامج تدريب متنوعة ومجانية ومكثفة، للعاملين بالكلية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، كل حسب تخصصه، من أجل رفع كفاءتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وقت الأزمات والفترة التي تليها بكفاءة وفعالية.

- تصميم استبيانات توزع على العاملين بالكلية يستطيعون خلالها تحديد احتياجاتهم التدريبية، ومن ثم ضمان الأثر الإيجابي للتدريب المقدم لهم.

- الاهتمام بعقد ورش عمل تطبيقية على ما تم تقديم البرنامج التدريبي في إطاره، ومن ثم ضمان التطبيق العملي لما تم تقديمه بشكل نظري في البرنامج التدريبي، وذلك لضمان كفاءة التطبيق.

- عمل تقييم دوري للجهود التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب على حد سواء، وذلك للتأكد أن الجميع يسير وفقاً للإطار المرسوم، والرؤية المصاغة لتحقيق التعافي التام من الأزمات بعد انتهائها، دون أن يؤثر ذلك على الخدمات التي تقدمها الكلية في المجالات المختلفة، على أن يتم استخدام وسائل متنوعة للتقييم مثل تقييم الأقران، والتقييم الذاتي، وغيرها من طرق التقييم الأخرى.

- عمل قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين إدارة الكلية، والكليات المناظرة، والإداريين، والأكاديميين، لتيسير التعامل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات التي قد تواجه أي فئة منهم وذلك بشكل مباشر، وعن بعد، أثناء فترة الأزمات، وبعد انتهائها، لمساعدة الكلية على إتمام تعافها، وذلك من خلال:

- توفير قواعد بيانات دقيقة ومحدثة، تحتفظ فيها الكلية بكافة البيانات والمعلومات عن كل كبيرة وصغيرة في الكلية، الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والدرجة في الوقت المناسب، بناء على معلومات صحيحة.

- توفير ذاكرة تنظيمية للكلية، تحتفظ فيها بالكيفية التي تمت بها إنجاز الأعمال الإدارية والأكاديمية المختلفة أثناء فترة الأزمات، وأثناء التعافي منها، والتي تعتبر بمثابة مرجع لها والعاملين بها للاستفادة من خبرات الماضي، في حالة تكرار الأزمة أو الرغبة في التعافي من الآثار السلبية لأزمات مستقبلية، على أن تكون سهلة الوصول إليها لتعظيم الاستفادة منها.

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الكلية، والكليات المناظرة للاستفادة من ممارستهم المختلفة التي قاموا بها من أجل التعافي من الأزمات التي مروا بها، ومن ثم الاستفادة من خبرات الآخرين الذين مروا بظرف مشابهة.

- الإعلان المستمر عن جهود الكلية في كافة المجالات وفي أوقات الرخاء والأزمات، من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وموقع الكلية الرسمي، وصفحة الكلية، الأمر الذي يحافظ على التواصل الدائم بين الكلية وعملائها الخارجيين، ويجعلهم دائماً على دراية بالجهود التي تقدمها الكلية من أجل رضاهم عن خدماتها، وعن بيئة التعلم التي ينتمون إليها.

- توفير متخصص إعلامي وتكنولوجي يكون على دراية بالأمور التكنولوجية الدقيقة وكذلك يكون متخصصاً في العلاقات العامة والتواصل مع المجتمع الخارجي، بحيث تكون وظيفته الأساسية الرد على استفسارات وشكاوى الطلاب وأولياء الأمور في الأوقات العادية، وفي أوقات الأزمات، الأمر الذي ينعكس على شعور الطلاب وأولياء الأمور بالإطمئنان على مستقبل أبنائهم التعليمي خاصة في وقت الأزمات، وفي أثناء محاولات التعافي من آثارها السلبية.

• رفع قدرة الكلية على الاستبصار الاستراتيجي، والذي يجعلها على أهبة الاستعداد لتوقع الأزمات المستقبلية، والاستعداد لها، وتهيئة الظروف للتعافي السريع منها، من خلال دراسة الأوضاع الحالية، والظروف المحيطة، والمشكلات المحتملة وإعداد سيناريوهات متنوعة لكافة الظروف المحتملة، وذلك من خلال:

- تحفيز أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية على الاهتمام بموضوعات التعامل مع الأزمات والتعافي منها ضمن خططهم البحثية، كل حسب تخصصه، من أجل رفع وعيهم بهذا الصدد، والاستفادة من الإجراءات التي يتوصلون إليها في أبحاثهم الأكاديمية عند الحاجة للتعافي من أزمات فعلية بالكلية.

- إتاحة البيانات والمعلومات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس والطلاب عند قيامهم بأبحاث تتعامل مع الأزمات المحتمل حدوثها بالكلية، أو التعافي منها، مما يمكنهم من الوصول لمقترحات أكثر إيجابية عند التعامل مع أزمة حقيقية، والرغبة في التعافي منها.

- عمل دراسات وأبحاث تقييمية مستمرة بعد انقضاء الأزمة، يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالكلية، يتم من خلالها اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء الكلية، ومن ثم تكون قادرة على تدعيم نقاط القوة وإصلاح نقاط الضعف من خلال صياغة خطط تحسين مستقبلية تساعد الكلية على التعافي السريع من الأزمات المحتملة مستقبلاً.

- تضمين أساليب تقويم العاملين بالكلية قيامهم ببحث فعل Action Research عن المشكلات التي تقف دون تحقيق الكلية للتعافي الاستراتيجي، وكيفية التغلب على هذه المعوقات.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ الدليل:

يتطلب تنفيذ الدليل المقترح عدداً من المتطلبات المتنوعة، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

١. المتطلبات التشريعية والتنظيمية:

أ. صياغة لائحة داخلية للكلية تتيح لها تغيير النظام التقليدي المباشر القائم في الإدارة والتدريس إلى نظام إلكتروني تام، وذلك في حالة تعذر الاعتماد على النظام التقليدي وقت حدوث الأزمات، والفترة التي تليها.

ب. إنشاء وحدة إدارية بالكلية يطلق عليها وحدة إدارة التعافي، تكون مسئوليتها التعامل مع الأبعاد الثلاثة لإدارة التعافي، وهم: العاملين، والعملاء، والعمليات من أجل ضمان زوال كافة الآثار السلبية للأزمات.

ج. توفير كافة التوصيفات الوظيفية للعاملين بالوحدة، والتي يجب أن تتضمن متخصصين في العلاقات العامة، وفي إعداد الاستبيانات، وتحليلها، والوصول لقرارات بشأنها، وآخرين في مجال التكنولوجيا، وغيرها من التخصصات الأخرى.

د. تحديد معايير يتم على أساسها اختيار الأشخاص الملائمين للعمل بالوحدة المقترحة، بحيث يمتلكون الكفايات التي تمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الوظيفية.

ج. تحديد أولويات الأعمال التي يجب البدء بها من أجل اتمام التعافي، وذلك وفقاً لظروف الكلية، والأمور الأكثر إلحاحاً بها.

د. التنسيق الدائم بين وحدة إدارة التعافي المقترحة، ووحدة التنمية المستدامة، ووحدة الخدمات التكنولوجية بالكلية من أجل تحديد نوعية البرامج التدريبية التي يحتاج إليها العاملون بالكلية في فترة الأزمات والفترة التي تليها.

هـ. التنسيق المستمر بين وحدة إدارة التعافي المقترحة، المجتمع الخارجي لتنظيم التواصل بين الكلية وعملائها الخارجيين، وطمأنتهم على استمرار خدمات الكلية في فترة الأزمات، وخلال الفترة التي تلي انقضاء الأزمة.

٢. المتطلبات العملية:

أ. التخطيط الاستراتيجي طويل المدى للأزمات وكيفية وسبيل التعافي منها باستخدام أساليب الدراسات المستقبلية كالسيناريوهات والتحليل الرباعي، الأمر الذي يتيح الفرصة لتوقع ما سيكون عليه المستقبل بناء على معطيات الحاضر، ومن ثم رفع قدرة الكلية على الاستبصار الاستراتيجي بما سيكون عليه المستقبل والتأهب لذلك.

ب. توفير مصادر تمويل متنوعة وذاتية تتيح الفرصة لتوفير ميزانية إضافية تستند إليها الكلية لتوفير احتياجاتها وقت الأزمات، والقيام بالجهود اللازمة للتعافي منها.

ج. التقييم والتقويم المستمر لأداء العاملين بالكلية (أعضاء هيئة التدريس- الإداريين) وقت الأزمات، وبعد انتهائها، للتأكد أن جميع العاملين يقومون بتحقيق بنود الخطة الاستراتيجية الموضوعية للكلية في الأوقات العادية، وفي أوقات أزمات، الأمر الذي يجعل الكلية في حالة من الاستعداد المستمر لتعديل المسار في حالة حدوث أية أخطاء أو انحراف في أداء العاملين.

د. التدريب المستمر على تمكن العاملين من الكفايات اللازمة للتعامل مع الأزمات، أو التعامل مع الفترة التي تلي إنقضائها، الأمر الذي يجعل العاملين في حالة شعور مستمر بالثقة في قدرتهم على التغلب عليها، والتعافي السريع من أثارها السلبية.

هـ. المشاركة المستمرة في صنع القرار، بناء على مناقشات ومداولات مستمرة بين كافة المعنيين بالخدمة التعليمية المقدمة بالكلية، الأمر الذي يسهم في اتخاذ قرار رشيد بناء على استشارة الجميع، وفي ضوء خبراتهم المتنوعة.

و. اتباع سياسة الباب المفتوح، وتيسير التواصل المستمر بين إدارة الكلية والعاملين فيها على كافة المستويات، وطلابها، وكذا أعضاء المجتمع المحلي المحيط، الأمر الذي ييسر التواصل الفعال بين كافة المستويات، بالإضافة إلى تيسير تقديم المقترحات، والأفكار الجديدة، وحلول للمشكلات القائمة.

ز. تمكين العاملين وتنمية شعورهم بثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يساعدهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات، وتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، وخاصةً تلك المهام المرتبطة بالتغلب على الآثار السلبية لها والتعافي منها.

ح. المرونة عند بناء الجداول الدراسية ومراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس أثناء فترات الأزمات، والفترة التي تليها، لما لها من تأثير سلبي على قدرة عضو هيئة التدريس على تنظيم وقته، كما كان يفعل في السابق، الأمر الذي يتطلب من الكلية استخدام المهارات المتنوعة لإدارة الوقت المتاحة بناءً على ظروف أعضاء هيئة التدريس.

ط. تحفيز العاملين والطلاب على أداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان جودة المخرج النهائي، وتحقيق الأهداف المنشودة بتميز ملحوظ، خاصةً في وقت الأزمات، وفترة التعافي منها.

ك. الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، خاصةً عن تكوين فرق العمل اللازمة للتخلص من الآثار السلبية للأزمة والتعافي منها.

٣. المتطلبات البشرية:

أ. توفير فريق من الإداريين والأكاديميين لديهم الكفايات اللازمة لتولي مهام وحدة إدارة التعافي المقترحة.

ب. وضع محور متخصص ومفصل في بطاقة تقويم العاملين بالكلية عن مجهوداتهم وقدرتهم على إنجاز ما كلفوا به من أعمال أثناء فترة الأزمات، وفترة التعافي منها.

ج. اهتمام إدارة الكلية بأنماط تقييم أعضاء هيئة التدريس المختلفة، والتي منها تقييم رؤساء العمل، وتقييم الأقران، وتقييم الطلاب، والتقييم الذاتي لأنفسهم عن مستوى أدائهم في فترات الأزمات، والجهود التي بذلوها في فترة التعافي منها.

د. تنوع أساليب التنمية المهنية المستدامة التي تعتمد عليها الكلية لتنمية العاملين بها والاستفادة القصوى منها خاصةً في فترة الأزمات، وفترة التعافي منها، مثل: الزيارات المتبادلة، والقراءة الذاتية، وورش العمل، وحضور المؤتمرات والندوات التثقيفية وورش العمل، والبرامج التدريبية المتنوعة، والتدريب في موقع العمل، الخ.

هـ. تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالكلية على إجراء البحوث المستقبلية ذات البعد المستقبلي واستخدام الأساليب المنهجية المستقبلية لتوقع ما سيكون عليه مستقبل الكلية والظروف الطارئة والمفاجئة التي من الممكن أن تتعرض لها، وسبل التعامل معها.

٤. المتطلبات المادية والتكنولوجية:

أ. دعم البنية التحتية التكنولوجية الموجودة بالكلية، وتوفير أجهزة حاسب آلي حديثة للعاملين بالكلية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من إنجاز أعمالهم، وخاصةً في وقت الأزمات، وبعد التعافي منها، وفي حال تغير نظام الإدارة والتدريس الحالي من الشكل التقليدي، للشكل الإلكتروني عن بعد، والاضطرار للتعامل مع عملاء الكلية عن بعد.

ب. توفير شبكة داخلية للتواصل مع الإدارات المختلفة بالكلية، وكذا الكنترولات، والأقسام الأكاديمية، لتيسير التواصل، وتبادل المعلومات، وإنجاز الأعمال بدون اتصال مباشر وفعلي بينهم في حالة الأزمات، وفي فترة النقاهة التي تلي حدوث الأزمة.

ج. دعم شبكات التواصل، والانترنت بالكلية من خلال توفير مقويات للشبكة وكابلات لتيسير التواصل، لتمكين العاملين وأعضاء هيئة التدريس من إنجاز ما يطلب منهم من أعمال، وخاصة تلك التي تتطلب التواصل مع عملاء الكلية عن بعد، في فترات الأزمات، وفترات التعافي منها.

د. توفير قواعد بيانات لكافة المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها العاملين والطلاب والباحثين حول موارد الكلية، ومجهوداتها ومشكلاتها، على أن تحدث تلك البيانات والمعلومات بصورة دورية، من أجل تعظيم الاستفادة منها قدر الإمكان، مع ضرورة توفير تلك القاعدة على الموقع الرسمي للكلية، وذلك لتيسير الوصول إليها.

هـ. توفير فريق متخصص لصيانة الأجهزة التكنولوجية، وشبكات الاتصال بشكل فوري، وذلك لضمان استمرارية تقديم الخدمة، وعدم تعطيلها تحت أي ظرف، إذ أن تلك الأجهزة والتقنيات هي السبيل الوحيد لتقديم الخدمة التعليمية وقت الأزمات، وفي فترة التعافي من أثارها السلبية، وبدون صيانتها الدورية، سستوقف الخدمة التعليمية بالفعل عن تحقيق أهدافها.

رابعاً: الأدلة والشواهد على نجاح الدليل:

هناك مجموعة من الشواهد التي يمكن الاستدلال من خلالها على نجاح الدليل، ومن ثم نجاح الكلية في دعم التعافي الاستراتيجي لديها، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. استعانة الكليات المناظرة بخبرة كلية التربية جامعة عين شمس والاستفادة من جهودها المتنوعة التي أثبتت نجاح الكلية في التعافي من الأزمات التي تعرضت إليها، واعتبار كلية التربية جامعة عين شمس بيت خبرة في مجال التعافي من الأزمات.
٢. استمرارية الكلية في أداء مهامها المتنوعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع خاصة في أوقات الأزمات، وبدون أن تتأثر تلك المجالات بالآثار السلبية للأزمة، مما يعتبر مؤشراً عن قدرة الكلية على التعافي السريع من الأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها الكلية.
٣. الاتفاق بين السيناريوهات التي توصلت إليها الكلية في إطار الدراسات المستقبلية التي يقوم بها الباحثون وأعضاء هيئة التدريس بالكلية مع الواقع الحالي بالكلية، مما يدل على دقة الدراسات المستقبلية التي تم إجرائها، ودقة الإجراءات الموضوعية بتلك الدراسات عن سبل التعامل مع الموقف المفاجئ الحالي، وطرق التغلب عليه، واستعادة النشاط الحالي للكلية بسرعة.
٤. ارتفاع معدلات الرضا عن الخدمة التعليمية المقدمة بالكلية من قبل عملاء الكلية، والتي تتضح من خلال الاستبيانات المعدة من أجل هذا الغرض، وخاصة في وقت الأزمات، والأوقات التي تلها، تمهيداً للتعافي من الأزمة الحالية، الأمر الذي يدل على بذل إدارة الكلية لجهود جادة في سبيل تحقيق الرضا لعملاء الكلية.
٥. حصول العاملين بالكلية على تقديرات عالية في تقارير تقويم أدائهم، مما ينعكس على قيامهم بجهود متميزة لإنجاز مهامهم، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهود من أجل تحقيق أهداف الكلية وخاصة في وقت الأزمات، وفترة التعافي منها.

خامساً: خاتمة الدليل الإرشادي:

قدم الدليل المقترح الحالي مجموعة من الإجراءات التي من شأنها مساعدة كلية التربية - جامعة عين شمس- على دعم التعافي الاستراتيجي بها بعد انقضاء فترة الأزمات، والتي من شأنها الحفاظ على مستوى أدائها المؤسسي المتميز في وقت الأزمات، ومساعدتها على العودة لمستواها المتميز بعد انتهاء الأزمة والتعافي منها، الأمر الذي يساعد الكلية على الاحتفاظ بعملائها الخارجيين، نظراً لقدرتها على الوفاء بمتطلباتهم في الأوقات الحرجة دون أن تتأثر تلك الخدمات حتى بالظروف الصعبة التي تمر بها الكلية، ووفقاً لثقافة الجودة، فإن رضا العميل هم مفتاح التميز للمؤسسة، ومن ثم فالجهود التي تقوم بها الكلية من أجل التعافي من الآثار السلبية للأزمة من شأنها تحقيق أعلى معدلات الرضا لعملاء الكلية، كما أن حرص الكلية على دعم العاملين بها من شأنه المساهمة في مرو الظروف الحرجة بسلام، وضمان سرعة التعافي من الآثار السلبية للأزمات التي تعاني منها الكلية في الوقت الحالي، أو المحتملة في المستقبل، الأمر الذي يسهم في ضمان التميز في مستوى الأداء المؤسسي للكلية حاضراً ومستقبلاً.

مراجع البحث

- (1) U.N.Ponnahennedige, (2020). Service Recovery in Luxury Hotels and Resorts in Sri Lanka. (Master Thesis), School of Tourism and Hospitality, Auckland University of Technology, Sri Lanka, P.15.
- (2) Muthana Zahaim Faisal, (2022), Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery, Social Science Journal, Vol.12, No.2, P.5651.
- (3) Mo Zhang and Ruoqi Geng, (2019), Empowerment in Service Recovery: The Role of Self-Regulation Process of Frontline Employee, Journal Management Decisions, Vol. 3, No.1, P.157.
- (4) Soni Harsono, (2018), Service Recovery and Its Effect on Students' Satisfaction, Trust, and WOM Communication, International Research Journal of Business Studies, Vol.11, No.2, P.98.
- (5) Haidar Fadhel Kadhemi, Abdel Naser Alek Hahez, (2021), The Extent to Which Dimensions of Strategic Recovery of Service have been Achieved in some Departments of the Presidency of University of Baghdad, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol.27, No.3, P.2493.
- (6) Oxford University, Current University Support for Staff, Available: [http://hr.admin.ox.ac.uk/search/site/managing oxford university during Covid ١٩?page=١&search=managing/oxford university during Covid ١٩](http://hr.admin.ox.ac.uk/search/site/managing%20oxford%20university%20during%20covid%2019?page=1&search=managing/oxford%20university%20during%20covid%2019), Accessed: (21-10-2024)
- (7) Lu Pang, (2018), How Tsinghua Became a World Class Research University: A Case Study on the Impact of Rankings on a Chinese Higher Education Institution, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in the School of Education University of Bridgeport Connecticut , P.P.59-60
- (٨) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٢م/٢٠٢٣م، ص ٣.
- (٩) محمد محمد بيومي الفضالي، (٢٠٢١)، الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بمصر في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة، م مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٩٢، ص ٢٧٦.
- (١٠) علي صالح حامد جوهر، (٢٠١٩)، متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريدج لتمييز الأداء المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة الصادرة عن الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة بكلية التربية جامعة عين شمس، ع ٢٠٧، ص ٢٧٩ - ٢٨٠.

- (١١) ابراهيم عبدالفتاح محمد علي، (٢٠٢٣)، أثر العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على جودة العمل والتفكير الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط - جامعة عين شمس، ع ٨٥، ص ٢٢٧.
- (١٢) هالة فوزي عبدالفتاح العصامي (٢٠٢٣)، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية، مجلة التربية جامعة الأزهر، ع ٢٠٠، ج ٣، ص ٤٧٨.
- (١٣) هناء شحنة مندور (٢٠٢٣)، استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مج. ٤٧، ع ١، ص ٢٤٦.
- (١٤) محمود فوزي أحمد بدوي وسماح السيد محمد السيد (٢٠٢٣)، الأمية الأكاديمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة لآراء بعض خبراء التعليم، المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج، ج ١٠٦، ص ٥٠٩.
- (١٥) محمود رامز يوسف حسين، (٢٠٢٣)، التمكين النفسي وتوكيد الذات كمؤشرين للتنبؤ بفاعلية الذات البحثية لدى عينة من طلبة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة عين شمس، مجلة الإرشاد النفسي الصادرة عن مركز الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة عين شمس، ع ٧٦، ص ١٨٠.
- (١٦) علي صالح حامد جوهر، مرجع سابق، ص ٢٨٠.
- (١٧) هالة فوزي عبدالفتاح العصامي، مرجع سابق، ص ٤٧٨.
- (١٨) مصطفى محمود بسيوني و محمد عبدالسلام العجمي والسعيد علي جاد (٢٠٢٢)، متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٩٤، ج ٤، ص ٨٧.
- (١٩) علي صالح حامد جوهر، مرجع سابق، ص ٢٨٠.
- (٢٠) دعاء محمود جوهر (٢٠٢٢)، نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس: مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مج. ٤٦، ع ٣، ص ٢٠٠-٢٠١.
- (٢١) ياسمين حسن محمد يوسف وأسامة محمود، فريد وماجدة محمد جبريل (٢٠٢٣)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة الصادرة عن كلية التجارة جامعة عين شمس، ع ٢، ص ٥٩٣.
- (٢٢) حنان حسن سليمان نصر (٢٠٢٤)، التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة، مجلة

- دراسات في التعليم الجامعي، الصادرة عن مركز التعليم الجامعي بكلية التربية
جامعة عين شمس، ع ٦٢، ص ٥٩.
- (٢٣) اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، (٢٠٠٦)، معجم مصطلحات حقوق الانسان، القاهرة،
مكتبة زهراء الشرق، ص ٤٠.
- (٢٤) علي السيد الشخبي وآخرون، (٢٠١٢)، معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم
الرشيدي، الرباط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ٦٦.
- (25) Business Continuity and Disaster Recovery Consuling, (2007),
Glossary of Business Continuity & Technology Terms, Britain:
Recovery Specialists LLC, P.9.
- (٢٦) بيومي محمد ضحاوي، (٢٠١٠)، مقدمة في مناهج البحث، القاهرة، دار الفكر العربي، ص
١٤.
- (٢٧) محمد عبد الحميد محمد و أسامة محمود قرني، (٢٠٠٦)، تصميم البحوث التربوية:
مبادئ وتطبيقات، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ١٠١.
- (٢٨) سليمان الكعبي (٢٠١٨)، موسوعة استشراف المستقبل، دبي: قنديل للنشر والتوزيع، ص
٦٨-٦٩.
- (29) Michael K.Lindell, (2013), Recovery and Reconstruction after
Disaster, In, P.T. Bobrowsky, Encyclopedia of Natural
Hazards, Vol., XLI, England: Springer Publications, P.812.
- (30) Ministry of Public Safety and Solicitor General, (2006),
Disaster Recovery: Provincial Emergency Program, British
Colombia: Ministry of Public Safety and Solicitor General,
P. 1.1
- (31) P.Guchait, and Others, (2019), Examining Stealing Thunder as a
New Service Recovery Strategy: Impact on Customer
Loyalty. International Journal of Contemporary Hospitality
Management, Vol. 31 No. 2, P.P.. 931- 933.
- (32) U.N.Ponnahennedige, (2020). Service Recovery in Luxury
Hotels and Resorts in Sri Lanka. (Master Thesis), School of
Tourism and Hospitality, Auckland University of
Technology, Sri Lanka, P.15.
- (33) Q. N. Nguyen, and Others, (2021), The Relationships among
Service Failure, Service Recovery, Customer Satisfaction and
Trust at International Hospitals: A Case in Vietnam.
Uncertain Supply Chain Management, Vol. 9, No. 4,
P.P.887,889.
- (34) Habeeb Sahhaf, (2003), Dictionary of Human Resource
Management & Personnel Policy, Beirut: Librairie du Liban
Publishers, P. 35.

-
- (35) Lyndon Bird, (2011), Dictionary of Business Continuity Management Terms, Britain: Business Continuity Institute, P.10.
- (36) Business Continuity and Disaster Recovery Consulting, (2007), Glossary of Business Continuity & Technology Terms, Britain: Recovery Specialists LLC, P.9.
- (37) Ministry of Public Safety and Solicitor General, Disaster Recovery: Op.Cit, P. 1.1
- (38) Muthana Zahaim Faisal, (2022), Strategic Agility and its Impact on Strategic Recovery, Social Science Journal, Vol.12, No.2, P.5651.
- (39) Polonsky Michael and Others, (2018), A Proposed Multi-Dimensional Approach to Evaluating Service Recovery, Journal of Services Marketing, Vol. 21, No. 3, P.P.179-183
- (40) Ministry of Civil Defense & Emergency Management, (2019), Strategic Recovery Management, New Zealand, Ministry of Civil Defense & Emergency Management, P.P4-5
- (41) S. K. Msosa, (2019), Service Failure and Service Recovery Strategies in the Context of Higher Education: A Provincial Perspective in South Africa. (Doctoral Dissertation), Department of Marketing and Retail Management, Durban University of Technology, Durban, South Africa, P.77.
- (42) Adnan Alwedyan and Others, (2023), The Impact of the Human Resources Empowerment Strategy on Achieving Strategic Objectives in Commercial Banks in Jordan, International Journal of Professional Business Review, Vol.8, No.3, P.P.6-7.
- (43) Youssef Khalil Youssef, (1998), Dictionary of the Terms of Education, Beirut, Librairie du Liban Publishers, P.347.
- (44) T.W. Samiullah, (2023), Assessing the Training Needs of Faculty Members at the University Level: A Case Study of University of Loralai, Qlantic Journal of Social Sciences, Vol.4, No.1, P.37.
- (45) Yousri Attia Mohamed, (2016), Training Needs for Faculty Members: Towards Achieving Quality of University Education in the Light of Technological Innovations, Educational Research and Reviews, Vol.11, No. 13, P. 1182.
- (46) Vuyisile Mabinadisa, (2021), How Training and Development of Academic Staff Impact on Employee Performance for Organisational Effectiveness, Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in

- Management Sciences (Human Resources), Department of Human Resources Management, Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology P.P.12-13.
- (47) Murat Sumer and Others, (2021), Academic Development through a Pandemic Crisis: Lessons Learnt from Academic Development through a Pandemic Crisis: Lessons Learnt from Three Cases Incorporating Technical, Pedagogical and Social Support , Journal of University Teaching, Learning, Practice, Vol.18, Issue 5: The Cross-cultural Effect of Covid-19 on Higher Education Learning and Teaching Practice, P.8.
- (48) Kiku Jones , and Others, (2021), The Importance of Faculty/Staff Support During Times of Crisis, Information Systems Education Journal (ISEDJ), Vol.19, No.3, P.39.
- (49) Nabeel Ali Ali, Magdy Abdel Aleem, (2017), Assessing Service Failure Recovery Strategies and its Impact upon Service Quality Offered: Management Perspective in Local Fast Food Restaurants, Journl of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Special issues of Ismalia Conference, P. 76.
- (50) Slogan University, (2012), Our Recovery Strategy 2021-2024: University Building Trust, Indonsia, Slogan University, P.3.
- (51) T.Walker, (2020), Social-Emotional and Academic Recovery, Journal of Research Priority Brief- Hanover Research, Vol.8, No.2, P.P.122-124.
- (52) Haidar Fadhel Kadhem, Abdel Naser Alek Hahez, (2021), The Extent to Which Dimensions of Strategic Recovery of Service have been Achieved in some Departments of the Presidency of University of Baghdad, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol.27, No.3, P.2493.
- (53) Queensland Government, Business Queensland, Create A Business Recovery Plan, Available : <https://www.business.qld.gov.au/running-business/risk/recovery-plan>, Accessed (10-5-2024)
- (54) Queensland Government, Business Queensland, Designate A Recovery Team: Incident Response Plan, Available: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/risk/incident-response-plan>, Accessed (10-5-2024)
- (55) Queensland Government, Business Queensland, Create A Business Recovery Plan, Op.Cit.
- (56) Pradeep Sahu, (2020), Closure of Universities Due to Corona virus Disease 2019 (COVID-19): Impact on Education and Mental Health of Students and Academic Staff, Curcus Periodical, Curcus Publishing beyond Open Access, Vol.12, No.4, P.P. 127-129.

-
- (57) Times Higher Education, World University Ranking, Available: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/worldranking#>, Accessed (١٩-١٠-2024)
- (58) Times Higher Education, World University Ranking: Scores, Available: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking#!length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores, Accessed (19-10-2024)
- (59) L.W.B. Brucliss, (2016), University of Oxford: A History, Oxford, Oxford University Press, P. VII.
- (60) Oxford University, Divisions and Departments, Available: <http://www.ox.ac.uk/about/divisions-and-departments>, Accessed (19-10-2024)
- (61) Oxford University, Covid-19 Resources for Staff, Managers and HR Colleagues, Available: <http://hr.admin.ox.ac.uk/article/covid-19-hr-updates>, Accessed (20-10-2024)
- (62) Oxford University, Overview of Flexible Working, Available: <http://hr.admin.ox.ac.uk/flexible-working#collapse1578021>, Accessed (20-10-2024)
- (63) Oxford University, New Ways of Working, Available: <http://staff.web.ox.ac.uk/you-and-work/new-ways-of-working>, Accessed (21-10-2024)
- (64) Oxford University, Working from Home, Available: <http://hr.admin.ox.ac.uk/working-from-home>, Accessed (20-10-2024)
- (65) Ibid.
- (66) Oxford University, Support for Researchers, Available: <http://www.ox.ac.uk/research/support-researchers>, Accessed (19-10-2024)
- (67) Oxford University, Research Hub, Available: <http://www.ox.ac.uk/research/support-researchers/researcher-hub>, Accessed (19-10-2024)
- (68) Oxford University, Researchers' Trialmap, Available: <http://www.ox.ac.uk/research/support-researchers/researcher-hub/researchers-trailmap>, Accessed (19-10-2024)
- (69) Oxford University, Museums and Libraries, Available: <http://www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate/open-days-and-visits/museums-libraries-and-other-venues>, Accessed (19-10-2024)
- (70) Oxford University, Researchers' Trialmap, Op.Cit.

-
- (71) Oxford University, Building your Future, Available: <http://www.ox.ac.uk/admissions/undergraduate/student-life/building-your-future>, Accessed (19-10-2024)
- (72) Oxford University, Engaged Research at Oxford, Available: <http://www.ox.ac.uk/research/using-research-engage/public-engagement/engaged-research>, Accessed (19-10-2024)
- (73) Ibid.
- (74) Oxford University, A Brief about University Surveys, Available: <http://www.ox.ac.uk/students/life/student-surveys#:~:text=Over%2080%25%20of%20the%20respondents,line%20with%20the%20national%20responses>, Accessed:(21-10-2024)
- (75) Times Higher Education, World University Ranking, Op.Cit.
- (76) Times Higher Education, World University Ranking, Scores, Op.Cit.
- (77) Tsinghua University, Tsinghua University Summary, Available: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/tsinghua-university-503146>, Accessed (16-4-2024)
- (78) Tsinghua University, Tsinghua University 2022, Global Strategy, Bejin, P.6.
- (79) Stephanie Nicol, Sara Bice, (2022), Negotiating Transboundary Crises in Higher Education: Tsinghua University's Shift to Online Learning During the COVID-19 Pandemic, International Journal of Chinese Education, Vol. 11, No.1, P.11.
- (80) Tsinghua University, Tsinghua University Holds "Online Education in the COVID-19 Response and Beyond & Global University Online Teaching and Learning Webinar Series, Available: <http://www.tsinghua.edu.cn/en/info/1245/5309.htm>, Accessed (25-10-2024)
- (81) Tsinghua University, Universities Combating COVID-19: Response and Responsibility, Available: <http://www.tsinghua.edu.cn/en/info/1399/9831.htm>, Accessed(25-10-2024)
- (82) Tsinghua University, Recent Times: Higher Education Articles, Online Education Weekly Newsletter, Available: <http://www.tsinghua.edu.cn/kyzten/Education.htm>, Accessed (22-10-2024)
- (83) Ministry of Education, Material, Psychological and Financial Support for Fighting COVID-19, Available: http://en.moe.gov.cn/features/EducationAntiEpidemic/Stronger/202005/t20200513_453832.html, Accessed (25-10-2024)
-

- (84) Ibid, P.37.
- (85) QIU Yong,(2020), Special Issue on Tsinghua University's Online Education in the COVID-19 Response and Beyond,Tsinghua University, P.7.
- (86) Tsinghua University, Reminder for Students Returning to Campus, Available: <http://www.tsinghua.edu.cn/kyzten/info/1002/1322.htm>, Accessed (22-10-2024)
- (87) Tsinghua University, Tsinghua University 2021, Tsinghua Celebrates the 110th Anniversary :1911-2021, Bejin, P.P. 30-33.
- (88) Tsinghua University,(2022), Tsinghua University Is Recruiting Academic Faculty at Home and Abroad, Bejin, Tsinghua University, P.P.2-5.
- (89) Tsinghua University,(2022), Tsinghua - Cambridge Joint Research Initiative Fund in Sustainability and Future Emerging Technologies – Extraordinary Call for Proposals in Response to the Covid-19 Pandemic – 2nd Closing, Bejin, Tsinghua University, P.P.1-2.
- (90) Tsinghua University,(2022), A Training Ground for Leaders of the Future, Bejin, P.P.1-2.
- (91) Tsinghua University,(2023), Career Development for Staff Members, Available: https://www.tsinghua.edu.cn/en/Faculty___Staff/Career_Development.htm, Accessed (18-4-2024)
- (92) Tsinghua University, (2024), Research Support, School of Economics and Management, Beijing,Tsinghua University, P.61.

(٩٣) كلية التربية جامعة عين شمس، الرؤية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar> تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).

(٩٤) كلية التربية جامعة عين شمس، الرسالة، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).

(٩٥) كلية التربية جامعة عين شمس، الهيكل التنظيمي للكلية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/> تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/١٢/٢٢).

(٩٦) كلية التربية جامعة عين شمس، الهيكل التنظيمي، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/8>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢). كلية التربية جامعة عين شمس، الهيكل التنظيمي، موقع سابق.

- (٩٧) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، دليل وحدة إدارة الأزمات والكوارث، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٢ م/٢٣، ص ٣-٤.
- (٩٨) المرجع السابق، ص ٦-٧.
- (٩٩) كلية التربية جامعة عين شمس، الإحصائيات، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١٠٠) كلية التربية جامعة عين شمس، الغايات الاستراتيجية، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/7>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١٠١) كلية التربية جامعة عين شمس، الهيكل التنظيمي، موقع سابق.
- (١٠٢) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ١١.
- (١٠٣) المرجع السابق، ص ١١-١٢.
- (١٠٤) صهيب شحنة محمد محمد طلبة، دور الجاذبية التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية لكلية التربية جامعة عين شمس، مجلة الإدارة التربوية، الصادرة عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٤٤، أكتوبر ٢٠٢٤ م، ص ١١٤-١١٥.
- (١٠٥) صهيب شحنة محمد محمد طلبة، جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الاستقامة التنظيمية لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة بكلية التربية جامعة عين شمس، المجلة التربوية، الصادرة عن كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ١٢٦، جزء ٢، أكتوبر ٢٠٢٤ م، ص ١١٤-١١٥.
- (١٠٦) كلية التربية جامعة عين شمس، الإحصائيات، موقع سابق.
- (١٠٧) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة الإرشاد الأكاديمي، أهداف الوحدة، متاح على الموقع <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/40>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١٠٨) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة الإرشاد الأكاديمي، برامج الإرشاد الأكاديمي، متاح على الموقع <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/40>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١٠٩) كلية التربية جامعة عين شمس، كلمة وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/postgraduate-affairs/page/10>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١١٠) كلية التربية جامعة عين شمس، الغايات الاستراتيجية، موقع سابق.
- (١١١) كلية التربية جامعة عين شمس، كلمة وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع والبيئة، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/environmental-sector/page/11>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).

- (١١٢) جامعة عين شمس، (٢٠١٨)، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، ص ٩-١٢.
- (١١٣) كلية التربية، جامعة عين شمس، محضر مجلس الكلية الدورة (١/٩٤)، الجلسة الأولى ٣ ديسمبر ٢٠٢٤.
- (١١٤) جامعة عين شمس، (٢٠١٨)، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ٩.
- (١١٥) كلية التربية جامعة عين شمس، كلمة العميد، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/2>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١١٦) كلية التربية جامعة عين شمس، لماذا كلية التربية؟، متاح على الموقع: <https://edu.asu.edu.eg/ar/page/4>، تاريخ الدخول على الموقع: (٢٠٢٤/٦/٢).
- (١١٧) كلية التربية جامعة عين شمس، الغايات الاستراتيجية، موقع سابق.
- (١١٨) كلية التربية جامعة عين شمس، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص ١٠-١٣.
- (١١٩) كلية التربية، جامعة عين شمس، دليل كلية التربية جامعة عين شمس ٢٠٢٣، ص ٢٠.
- ١٢٠) غادة محمد عبد السلام، هناء شحاته السيد، (٢٠٢١)، ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية، جامعة عين شمس- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الخامس والأربعون، الجزء الرابع، ص ١-٣٠٢.
- (جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣، مرجع سابق، ص ١٥١٢١)

(122) R. Krejcie, D. Morgan, (1970), **Determining Sample Size for Research Activities: Educational and Psychological Measurement**, N.P., P.609.