



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل  
الذكاء الاستراتيجي  
( جامعة أسيوط أنموذجا )**

**إعداد**

د/ ثابت حمدي ثابت محمد

أ.م.د/ أماني محمد شريف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة أسيوط

كلية التربية - جامعة أسيوط

- تاريخ قبول النشر: ٢٩ يناير ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام البحث : ٨ يناير ٢٠٢٣ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.**

**مستخلص:**

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية والمهارات الأساسية التي يحتاجها الأفراد وخاصة القادة منهم، والتي تتيح لهم إمكانية التفكير الشمولي النظمي بمستقبل المنظمة، كما تتيح له استشراف المستقبل وإدارته والإبداع الاستراتيجي، والقدرة على إدارة الأزمات بطريقة التوجه الاستراتيجي، ومن ثم، هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط لأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي؛ وكذلك محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية (جامعة أسيوط نموذجاً) في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، والذي تكون من خمسة أبعاد (استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكات والتحالفات)، وتم تطبيقه على أعضاء مجالس إدارات وحدات الأزمات والكوارث من أعضاء هيئة التدريس (ن=٣٦) والموظفين الإداريين (ن=٢١) ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٠.٦٤)، وأيضاً جاءت واقع ممارسة عينة الدراسة من الإداريين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٠.٥٥)، وبالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس، جاء البعد الأول "استشراف المستقبل" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٠.٦٩)، بينما جاء البعد الثاني "الرؤيا المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٠.٥٩)، أما فيما يتعلق بعينة الإداريين، جاء البعد الرابع "الدافعية" في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٠.٦٢)، وجاء البعد الثاني "الرؤيا السمتقبلية" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٠.٥٠)، وقدمت الدراسة، في ضوء الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية (جامعة أسيوط نموذجاً) على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات - وحدات إدارة الأزمات - الذكاء الاستراتيجي

## *Developing Egyptian University Crises Management Units in the light of the Strategic Intelligence Approach (Assiut University as a model)*

### **Abstract :**

Strategic intelligence is associated with a distinct type of mental abilities and basic skills that individuals ,especially leaders ,need ,which allows them to think comprehensively and systemically regarding their institution future.the aim of the current paper is to identify the reality of practicing strategic Intelligence dimensions among staff and administrators in crisis management units at Assiut university .Also ,the current paper has attempted to come up with a suggested proposal to develop crisis management units in Egyptian universities (Assiut University as a model) in the light of strategic intelligence approach. The current research has used the descriptive approach ,and the study tool is represented in a questionnaire consisting of five axes (foresight; prospective vision; systems thinking; motivation; partnerships and alliances) , and it is applied on a representative sample from crisis and disaster units boards of directors from faculty members (n = 36) and administrators (n = 21) in some theoretical and practical faculties at Assiut University. The results of the study have revealed that the degree of practicing strategic intelligence dimensions as a whole came with a medium degree for both staff and administrators with relative weight ( ,64 / ,55) respectively. As for the sample of staff ,the first dimension "Foresight the future" ranked first with a medium degree and a relative weight ( ,69) ,while the second dimension "peospective vision" came in the last rank with a medium degree and a relative weight ( ,59) . As for the administrators sample ,the fourth dimension "Motivation" came in the first rank with a medium degree and a relative weight ( ,62) ,and the second dimension "prospective Vision" came in the last rank with a medium degree and a relative weight ( ,50). In the light of literature review and field study findings ,the current study presented a suggested proposal to develop crisis management units in Egyptian universities (Assiut University as a model) in the light of the strategic intelligence approach.

**Keywords: crisis management - crisis management units - strategic intelligence**

**مقدمة:**

يواجه التعليم الجامعي اليوم جملة من التحديات الجوهرية منها: التطور التكنولوجي، والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي أصبحت تمتاز بعدم الاستقرار، والمنافسة المحلية والعالمية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة، والأزمات المتلاحقة والمفاجئة خاصة مع انتشار جائحة كورونا، وتواجه الجامعات الآن العديد من التغيرات البيئية المتسارعة والمفاجئة نظرا للعديد من الأسباب الثقافية المختلفة؛ الأمر الذي يترتب عليه حدوث الأزمات المتعاقبة التي تهدد تطورها ونموها.

وتتميز الجامعات بكثافة سكانية عالية وسرعة نشر المعلومات، ومع ارتفاع مستوى التنشئة الاجتماعية، تواجه الجامعات شكوكًا مختلفة وأزمة غير متوقعة أثناء تطورها، وستؤثر حالات عدم اليقين والأزمة هذه بشدة على التعلم ونظام الحياة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، أو حتى تؤثر على صورة الجامعات وسمعتها، لذلك، من الضروري تمامًا إشراك الطلاب والجامعات في نطاق إدارة الأزمات، كما يعد الوعي بالأزمة وتعزيز إدارة الأزمات في الجامعات مهمة ملحة للغاية ( Bian, Zhen, 2015 ).

وترتكز إدارة الأزمات على التدخل السريع المبني على خطة زمنية يتم تقديرها من خلال التركيز على المشكلة وتحديدها ومواجهتها والعمل على حلها والقدرة على إعادة التوازن والاستقرار للمؤسسة والاستفادة من تلك المواقف بخبرات لتعزز القدرة على رد الفعل بسرعة والتكيف مع أي أزمات (العرفان، ٢٠١٩، ١٦٥).

كما تعتبر إدارة الأزمات عملية إدارية تتصف بالاستمرارية والتنبؤية بالأزمات من خلال الرصد المستمر لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل على تعبئة الموارد اللازمة لتجنب حدوثها أو التعامل معها بكفاءة وفاعلية، الأمر إلى ينتج عنه حدوث أضرار أقل والرجوع للأوضاع الطبيعية في أقل وقت وجهد والعمل على دراسة الأسباب لتجنب تكرارها، ومن ثم، فإن دور وحدات أو مراكز إدارة الأزمات بالمؤسسات الجامعية لا يقتصر على مواجهة الأزمات عند حدوثها، بل يتعدى ذلك لتعمل على التنبؤ بالأزمات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات ورسم الخطط، لمنع حدوثها، والأستعداد لمواجهتها (الليحان، ٢٠١٧، ٤٣).

وتأسيسا على ما سبق، فإن تطوير مراكز إدارة الأزمات الجامعية يعد أمرا حيويا في ظل يروز الأزمات وحدة التنافسية العالمية، الأمر الذي يتطلب وجود برامج تدريبية لتدريب

الإداريين وتزويدهم بالكفايات والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات، لذا فالمؤسسات الجامعية فى العصر الحديث أصبحت فى حاجة ملحة إلى إيجاد أنسب الطرق والأساليب للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة، ولكى تستوعب المؤسسات التعامل مع الأزمات فى ظل هذه الظروف البيئية المتقلبة عليها أن تمتلك وسائل وأساليب ومداخل إدارية مستحدثة تقوم على أبعاد واستراتيجيات واضحة المعالم تحد من آثارها السلبية وتسهم فى إدارة الأزمات بشكل فعال (محمود، ٢٠١٧، ٧١٢)، ويعد هنا يأتى مدخل الذكاء الاستراتيجي **strategic Intelligence** كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد، وباعتباره مدخلاً مهماً من مداخل تحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعات، كما أنه مدخل للتعامل العلمي مع المتغيرات الإستراتيجية المتوقعة، حيث لم تعد الأساليب والمداخل التقليدية صالحة للعلم فى ظل هذه التغيرات والتحديات.

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد مصادر القوة الإستراتيجية، وأداة النجاح والتميز الاستراتيجي، كما يسهم ذلك المدخل فى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وامتلاكها المزايا التنافسية، ويدعم صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها، من خلال تجميع وهيكلة وتحليل المعلومات المناسبة ونشرها وتوظيفها فى الوقت المناسب، والعمل على الحد من حالة اللاتأكد بشأنه الأحداث والتحديات المستقبلية، وتستند فلسفة هذا المخل على القدرات العقلية والمهارات الأساسية التي يحتاجها القائد والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي النظمي بمستقبل المنظمة، كما تتيح له استشراف المستقبل وإدارته والإبداع الاستراتيجي، والقدرة على إدارة الأزمات بطريقة التوجه الاستراتيجي، كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، والذي يمكن من الوصول إلى مراتب التنافسية والتميز (العلايمية، ٢٠١٥، ٦).

ولقد أشار (عبد العال، ٢٠١٧) إلى أنه على الرغم من ابتعاد أو اتخاذ الجامعات فى معظم بلدان العالم منأى أو معزل عن العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق وترتبط بشكل وثيق بالسوق وقطاع الأعمال والعملاء والتنافسية وإدارة الأزمات والهندرة والذكاء الاستراتيجي وغيرها، أصبحت تلك المفاهيم ذات أهمية بالغة وجوهرية لمؤسسات التعليم العالى، وأصبح البحث عن فهم عميق وتأصيل لمصطلح إدارة الأزمات والعلاقة بينه وبين مصطلح الذكاء الاستراتيجي عملاً مكملًا وليس اختياريًا أمام الجامعات نظراً للتغيرات البيئية

المتعاقبة من ناحية، وفاعلية الذكاء الاستراتيجي في رصد وتحليل المتغيرات والتحديات وتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، وإدارة الفرص والتهديدات، من خلال استشراف المستقبل وإدارته من ناحية أخرى. ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي (جامعة أسيوط أنموذجاً).

### مشكلة البحث:

هناك العديد من الجهود المبذولة من أجل الارتقاء بوحدة إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، والتي تمثلت في وضع الدولة المصرية رؤية إستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي حتى عام ٢٠٣٠ مثل خطة: (المركز المصري للفكر والدراسات الإستراتيجية ٢٠٢١ على الرابط التالي: ([http:// marsad.ecsstudies.com/ 49874](http://marsad.ecsstudies.com/49874) / التي هدفت إلى:

- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.
- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.

كما سعت الحكومة المصرية إلى اتخاذ كافة الاحتياطات والإجراءات من أجل الارتقاء بمنظومة إدارة الأزمات والكوارث، من خلال إصدار رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٥٣٧ لسنة ٢٠٠٩م لتشكيل لجنة قومية لإدارة الأزمات والكوارث وللحد من أخطارها، وتمثل أهم مهام تلك اللجنة التنسيق على المستوى القومي في مجال الأزمات والكوارث والعمل على تجنبها، بغرض تنمية كفاءة مؤسسات الدولة للتخطيط والاستعداد لمواجهةها (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠١٤، ٦).

وعلى مستوى التعليم الجامعي المصري ، فقد بذلت العديد من الجامعات جهوداً عديدة من أجل الارتقاء بعمليات إدارة الأزمات والسعى نحو تأسيس مراكز ووحدة إدارة الأزمات، فلقد قامت بعض كليات جامعة أسيوط على تشكيل أعضاء مجلس إدارة لوحدة إدارة الأزمات بداخلها، وتشكيل فرق عمل إدارة الأزمات والكوارث، ويتضمن ذلك التشكيل نخبة من القيادات الأكاديمية من عمداء ووكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية ، والإداريين المعنيين بإدارة الأزمات والأمن والسلامة(جسن، ٢٠٢٠، ٦٣٠)، وتعد كلية التربية من بين كليات الجامعة التي قامت بإنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث ، تتمثل أبرز مهامها في التبليغ الفوري عن الحدث الأزموي، إخطار غرفة العمليات بالمحافظة، استدعاء فريق إدارة الأزمة، إبلاغ الإعلام

متى اقتضت الضرورة ذلك، جمع المعلومات وتحليلها؛ لتقدير الموقف واتخاذ القرارات اللازمة، الخروج بالدروس المستفادة (وحدة الأزمات والكوارث، ٢٠٢٢)، كما سعت جامعة الفيوم سعياً حثيثاً أن يتواجد بها مركز لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة، فقد تم إنشاء المركز عام ٢٠١٠م، ويرتبط المركز ب (١٥) وحدة إدارة الأزمات على مستوى الجامعة للكليات التابعة لها، يقوم المركز بالعديد من الأنشطة من أبرزها: تفعيل الخطط التدريبية بشكل دوري ومستمر لكلاً من أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين داخل الحرم الجامعي؛ للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، وتتمثل أبرز مهام مركز إدارة الأزمات بجامعة الفيوم في: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لمركز إدارة الأزمات؛ لجمع المعلومات اللازمة، تطوير الخدمات وتنويعها وتقديمها لشرائح أكبر داخل الجامعة وخارجها، التنسيق مع المؤسسات العامة والخاصة، بما يتواءم مع تداعيات هذا العصر ومتغيراته (جامعة الفيوم، ٢٠١٥، ١٦)

وفى جامعة عين شمس، تم تأسيس مركز إدارة الأزمات بجامعة عين شمس عام ١٩٩٥م، بكية التجارة جامعة عين شمس، وهو المركز الأول من نوعه عربياً، وتتمثل أبرز مهام مركز إدارة الأزمات بجامعة عين شمس في تنظيم وعقد الندوات والمؤتمرات في بعض الموضوعات المتعلقة بإدارة الأزمات، استقبال البلاغات، والرد على الاستفسارات الداخلية للجامعة والجهات الخارجية، زيادة كفاءة مركز إدارة الأزمات والارتقاء بالكوادر العاملة فيه (القحطاني، ٢٠٢١).

فعلى الرغم من تلك الجهود من أجل الارتقاء بوحدات ومراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية بوجه عام وجامعة أسيوط بوجه خاص إلا أن العديد من الجامعات المصرية ووحدات ومراكز إدارة الأزمات الجامعية تعاني من العديد من المشكلات والأزمات التي تؤثر على طبيعة العمل الإداري بداخلها وعلى المستوى والمسيرة التعليمية بها، حيث أظهرت دراسة (درويش، ٢٠١٣)، ضعف كفاءة الجهاز الإداري الحكومي في إدارة الأزمات والكوارث بمصر، وأن أداء الجهاز الحكومي يتسم بالبطء والاهتمام بالسياسة المظهرية لتهديد الرأي العام دون السعي للتعامل الحقيقي والفعلي مع الأزمة لمواجهتها مما يزيد من خسائرها البشرية والمادية. كما ترجع الأزمات التي تعاني منها الجامعات إلى ضعف ونقص التمويل واعتماد الأنظمة التعليمية على التجارب التربوية الأجنبية بدون فحص دقيق بما يتلائم مع السياق الثقافي

المصري، علاوة على ضعف الجهاز الإداري للتعامل مع الأزمات من حيث البطاء الشديد في رد الفعل الذي يتسم بالعشوائية في التعامل مع الأزمات، وضعف كفاءة مديري السلامة العامة في الاستجابة للأزمات، وعدم قدرتهم على التنبؤ للأزمات والتعامل معها بشكل استباقي وتحديد الإنذارات المبكرة لحالات الطوارئ، وضعف قدراتهم على طرح سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الأزمات المحتملة (حسن، ٢٠٢٠)، الأمر الذي يستدعي تبني كافة القائمين على مراكز إدارة الأزمات الجامعية لمداخل حديثة غير تقليدية تقوم على أساس الرؤية المستقبلية واستشراف المستقبل والفكر الاستراتيجي والاستباقي وهذا ما يميز مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث تستند فلسفته على استباق واستشراف وتوقع المشكلات والتحديات المثيرة للقلق، والتنبؤ بما قد ينتج عنها من فرص ومخاطر وتهديدات محتملة والاستعداد لها، وهو يقوم على فهم البيئة الإستراتيجية التي تعمل في إطارها المؤسسة وتحليلها، كما أنه يمثل إشارات إنذار مبكر بما يساعد على ترويض الإدارة بأفضل الفرص الممكنة لوضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة (عتريس، ٢٠١٧، ٣:٢).

كما أشارت دراسة (أمين، ٢٠١٧) إلى أوجه القصور التي تعاني منها مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية والتي تعوق سبل تطويرها وتحسين الأداء الإداري والفنى بداخلها كقلة عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين بتلك المراكز والاهتمام بالتخطيط لتطوير هذه المراكز؛ استعدادا لمواجهة الأزمات داخل الحرم الجامعي، كما أشارت إحدى الدراسات إلى انخفاض مستوى أداء العاملين كنتيجة حتمية لمحدودية مشاركة العاملين بالإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وقيام القيادات باتخاذ كافة الإجراءات، تاركين للعاملين بديلاً واحداً، وهو أن يكون مفعولاً بهم لا فاعلين . فهناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي دون الالتفات إلى مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل، وجود بعض المؤشرات التي توضح أن هناك تداخلاً بين الوظائف المختلفة، لا سيما فيما يتعلق بالسلطة والمسئولية (خليل، دياب & حامد، ٢٠١٩)، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء بالمؤسسات التعليمية ومنها وحدات إدارة الأزمات الجامعية بمصر، كما أشارت دراسة (حسن، ٢٠٢٠) إلى أن نسبة كبيرة من أعضاء مجالس إدارة وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط لم يحضروا أ دورات تدريبية في مجال التعامل مع الأزمات الجامعية، وإن هناك ضعف في القدرات المؤسسية لوحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط



سواء القدرات المادية متمثلة فى عدم وجود ميزانية محددة لوحدات إدارة الأزمات لكليات الجامعة، أو القدرات الاتصالية متمثلة فى ضعف التنسيق مع المجتمع الخارجى، ثم يلى ذلك ضعف القدرات المعلوماتية والبشرية والادارية.

كما أن هناك أوجه القصور المتمثلة فى وجود بعض المشكلات التي تعوق تطوير مراكز إدارة الأزمات والقائمين عليها من القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين وقدرتهم على التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث وخلق أساليب مستحدثة فى الإدارة بفاعلية كالبطء الشديد فى استجابة الجامعات الحكومية لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعدد التنظيمات البيروقراطية، مما يفقدها فرص التنافس والتطوير المبدع (عشبية، ٢٠٠٧)، كما أن حجم الموارد المالية بالجامعات الحكومية غير مناسب للوفاء بالمتطلبات المستقبلية والخطط الاستراتيجية الخاصة بالتدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، الأمر الذى ينعكس سلباً على عملية تطوير الأداء الإدارى (عبدالستار، ٢٠١٧)، كما أشارت دراسة (دياب، ٢٠١٧) إلى غلبة للبيروقراطية الإدارية على عمل القيادات الأكاديمية وتحديد رؤساء الأقسام العلمية، والتعامل مع الإدارة المركزية، وقلّة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، ودراسة عبدالستار (٢٠١٧) التي كشفت نتائجها تجاهل التخطيط الاستراتيجي الذى يحدد الرؤية والرسالة لكلية والأقسام العلمية، وضعف الرغبة لدى القيادات الجامعية فى التغيير والتجديد والتمسك بما هو قائم وتم تجريبه وتطبيقه.

كما أن الجامعات المصرية تعاني فى كافة وحداتها ومراكزها بوجه عام من العديد من السلبيات وأوجه القصور والمشكلات سواء فى محاولات تحسين وتنمية مهارات وقدرات وكفايات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية، أو فيما يتعلق بممارسات القيادات الجامعية لأبعاد ومؤشرات الذكاء الاستراتيجي: غياب التوجه الاستراتيجي لدى العديد من القيادات بل والجامعات المصرية، بالإضافة إلى ندرة وجود بدائل إستراتيجية مدروسة؛ ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية المستقبلية الواضحة والمدروسة والمتفق عليها والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية؛ غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الجامعية، إضافة إلى تجزير النزعات التقليدية والآنية، وشيوع مناخ فكري عام مناوئ للتخطيط والتفكير المستقبلي بعيد المدى (عتريس، ٢٠١٧)، الأمر الذى يؤثر سلباً على سير العمل بمراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية وطبيعة العمل والفكر الاستراتيجي بداخلها.

وفى ذات السياق، أشارت دراسة (حسين، ٢٠٢١) إلى المعوقات المادية والتخطيطية والتنظيمية والتوجيهية ومعوقات تتعلق باتخاذ القرار فيما يتعلق بممارسات إدارة الأزمات الجامعية المصرية، وأوصت بضرورة استحداث نظام إداري متخصص لإدارة الأزمات المختلفة بالجامعات، وتنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات المختلفة، والاهتمام بعملية التأمين على المنشآت والتجهيزات الموجودة بالجامعات؛ الأمر الذى يساعده على التغلب على كافة المعوقات والتحديات.

وفي ظل هذه المشكلات والمعوقات والتحديات، ومع هذا التزايد في عدد الجامعات الخاصة وزيادة أعداد الطلاب في تلك الجامعات، فقد أدى ذلك إلى زيادة العبء على الجامعات في كيفية المحافظة على مستوى مرتفع من التميز لمواجهة المنافسة في قطاع التعليم العالي والجامعي؛ الأمر الذي يعني حاجتها المستمرة إلى رؤية إستراتيجية وتفكير علمي منظم ومنهجي للتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في قطاع عملها محليًا ودوليًا (يوسف، ٢٠٢١)

ومن ثم، فإن تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية من أجل الارتقاء بممارسات وآليات التعامل مع الأزمات والطوارئ والتغيرات البيئية المتعاقبة، لا يمكن تحقيقه إلا بوجود قيادات وإداريين وعاملين تدرك مؤشرات وأبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجي، لرسم الخطط وصياغة الاستراتيجيات في الأمد الطويل، بما يساعده على سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل السريعة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن فلسفات ومداخل إستراتيجية غير تقليدية، لمواجهة هذه التغيرات والتحديات، وكان من أهم هذه المداخل هو الذكاء الاستراتيجي.

ومن ثم، تثلج جوانب ومظاهر المشكلة للدراسة الحالية فى وجود العديد من أوجه القصور بوحدة إدارة الأزمات الجامعية المصرية بوجه عام، وبكليات جامعة أسيوط بوجه خاص، وهناك أوجه القصور فى امتلاك القائمين على تلك الوحدات لمهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لما يستند إليه من أسس كالاستعداد التام للأزمات والتعامل الاستباقي معها قبل حدوثها، وفى ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي "ما التصور المقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي "جامعة أسيوط نموذجاً"؟"، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

١. ما الإطار النظري لإدارة الأزمات الجامعية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري لمدخل الذكاء الاستراتيجي فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٣. ما واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط لأبعاد الذكاء الاستراتيجي؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي؟

### أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التوصل لتصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي"، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على الإطار النظري لإدارة الأزمات الجامعية فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على الإطار النظري لمدخل الذكاء الاستراتيجي فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الكشف عن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.
- التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

### أهمية البحث:

- تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- مواكبة موضوع البحث للاتجاهات العالمية الحديثة ومتطلبات العصر، حيث أصبح تطوير مراكز إدارة الأزمات الجامعية مطلباً جوهرياً للارتقاء بالجامعات لتصبح قادرة على التعامل مع التغيرات البيئية المتعاقبة والأزمات والتحديات الراهنة.
- قد تفيد القيادات والعاملين بمراكز إدارة الأزمات ومديرى السلامة العامة بتلك المراكز بالجامعات فى التعرف على المداخل الإدارية الحديثة القائمة على الفكر الاستراتيجي (كمدخل الذكاء الاستراتيجي) والاستفادة منها فى تطوير الأداء بوحدات إدارة الأزمات.

- تقدم هذه الدراسة فى نهايتها تصورا مقترحا لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، والتي يمكن أن تفيد القائمين بمنظومة التعليم الجامعى المصرى فى موضوع التطوير لمراكز إدارة الأزمات وتغيير الشكل التقليدي لنمط الإدارة فى أوقات الأزمات والطوارئ.

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تتمثل خطواته فى الإطار النظرى للبحث من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ثم عرض إطار نظرى حول إدارة الأزمات الجامعية ومدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك للإجابة عن السؤالين الاول والثانى من أسئلة مشكلة البحث، وكذلك تتمثل خطوات المنهج الوصفي فى الإطار الميدانى ومناقشة النتائج وتفسيرها، وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث، والتوصل لوضع تصور مقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، وذلك للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث.

### مصطلحات الدراسة:

#### -تطوير Developing:

ويعرف التطوير بأنه تعاقب التغييرات بشكل منتظم، والتطوير الإدارى يعنى عملية تنمية وأو تطوير كفاءة الفرد الإدارية(الصالح، ١٩٩٩).

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه عملية ارتقاء بالمؤسسة والعمل على تنمية كافة أفراد منظومتها بهدف تحسين طريقة العمل والتفكير فى ضوء تبنى مدخل الذكاء الاستراتيجي من أجل امتلاك الفكر الاستراتيجي والاستباقى فى التعامل مع كافة الظروف والأحداث بما لا يؤثر سلبا على عملية التطوير بالمؤسسة.

#### - إدارة الأزمات Crisis Management:

تعرف بأنها إدارة مستقلة تقوم على التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقفة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها بالأدوات الإدارية العلمية بتجنب سلبياتها والاستفادة بايجابياتها، وتقوم إدارة الأزمة على التدخل فى الأزمة فى مراحلها الثلاثة: مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء وقوع الأزمة، ومرحلة ما بعد وقوع الأزمة (الزعبى، ٢٠١٩).

ويعرفها الباحثان إجرائيان بأنها اغتنام الفرص وتجنب التهديدات بالاستعداد لما قد يحدث، والتعامل الفوري مع ما حدث، والخروج من الأزمة بأقل الخسائر، والعمل على امتلاك الفكر الاستباقي مع الأزمات المحتملة.

- وحدات/ مراكز إدارة الأزمات بالجامعات: الجهات المعنية بتقديم الخدمات والاحتياجات ذات الصلة بمجال إدارة الأزمات، الأمر الذي يسهم في توفير بيئة أمنة داخل الحرم الجامعي (حمدي، ٢٠١٣).

ويعرف الباحثان وحدات إدارة الأزمات بالجامعات إجرائياً: هي إحدى الوحدات العلمية التابعة للجامعات المصرية، المنوط بها وضع وتحديد استراتيجيات وآليات إدارة الأزمة في مراحلها الثلاث داخل أسوار الجامعة.

#### الذكاء الاستراتيجي:

يعرفه صالح وآخرون (٢٠١٠) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم) - المشاركة - القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، (الحدس، الإبداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

يعرفه الباحثان إجرائياً بأنه أحد المداخل التي يتمتع به الأفراد بنوع الذكاء القائم على التعامل مع التحديات المتغيرة الراهنة والمستقبلية، وبما يوفره لهم من كفايات وقدرات بما يمكنهم من الاستشراف للمستقبل وتشكيل الرؤية الاستراتيجية، والتفكير بمنطق النظم، وإثارة الدافعية، وتفعيل المشاركة والتحالفات الاستراتيجية، بما يسهم في اتخاذ القرارات التي تحد من وقوع الأزمات والكوارث، وعدم تكرار الأخطاء وتفاديها مستقبلاً.

#### حدود الدراسة:

-حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة الذكاء الاستراتيجي من حيث الأبعاد التالية ( استشراف المستقبل؛ الرؤيا المستقبلية؛التفكير بمنطق النظم؛الدافعية؛ الشراكات والتحالفات)، ووحدات إدارة الأزمات ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط ومدى تطبيقها واستخدامها لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

-حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي على جامعة أسيوط باعتبارها الجامعة التي ينتمي إليها الباحث.

حدود بشرية: بعض أعضاء هيئة التدريس والاداريين بوحدات إدارة الأزمات ببعض الكليات العملية والنظرية بجامعة أسيوط، وتم اختيار هذه العينة تحديدا لمعرفة واقع ممارساتهم لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، حيث أن مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات منوط به التعامل مع كافة الأزمات والكوارث أو المخاطر ووضع الاستراتيجيات والآليات والإجراءات للتعامل الاستباقي معها، وذلك بغرض تطوير وحدات إدارة الأزمات.

حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية بالفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

### دراسات سابقة:

#### أولا: دراسات تناولت مدخل الذكاء الاستراتيجي:

هدفت دراسة شمل (٢٠٢١) إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أساتذة الجامعة. وقد تألفت عينة البحث (٦٠) الاساتذة، بواقع (٣٠) أستاذًا و (٣٠) استاذة اختيرت بطريقة عشوائية، واستخدام الاستبانة كأداة البحث، اذ تبنت الباحثة مقياس (قاسم، ٢٠١١) لقياس الذكاء الاستراتيجي، ومقياس (الزيدي، ٢٠١١) لقياس السلوك القيادي، وتم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري، واستخدمت الباحثة الوسائل الاحصائية والادوات الحسابية وهي النسبة المئوية لقياس صدق الاداة ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الثبات والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين والاختبار التائي لعينة واحدة لقياس الهدفين الاول والثاني. وأظهرت النتائج أن العينة تمتاز بذكاء استراتيجي عال، أن العينة تتمتع بسلوك قيادي جيد، وهناك علاقة سالبة غير دالة احصائياً بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي.

وهدفت دراسة يوسف (٢٠٢١) إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها علي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات من بينها: دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية؛ ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة بالجامعات واتهاجها لأبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ وضرورة

تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات، وضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد علي ممارسات الذكاء الاستراتيجي.

وهدف دراسة النجار، الحرايزة (٢٠٢٠) إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (٣٥) فقرة؛ وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (٧٤)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: - وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعه في أمانة عمان الكبرى. - وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى.

وهدف دراسة البوسعيدى & بن مارنى (٢٠١٩) إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي: الاستشراف، الرؤيا، الشراكة، الابداع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الاتي: في المرتبة الأولى جاءت الرؤيا، وجاء فى المرتبة الثانية الاستشراف، أما المرتبة الثالثة، فجاء الإبداع، بينما جاء فى المرتبة الرابعة الشراكة، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام العاملين في بنك أبو ظبي التجار بأبعاد الذكاء الاستراتيجي الأربعة (الاستشراف، الرؤيا، الشراكة، الابداع)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية، وضرورة إنشاء قسم متخصص بالبنك خاص بالذكاء الاستراتيجي لمتابعة وتقييم تطبيق هذه الأبعاد .

وهدف دراسة عبدالعال (٢٠١٧) إلى الكشف عن امكانية الجامعات المصرية تحقيق المزايا التناقسية فى ضوء تبنى مدخل الذكاء الاستراتيجي، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الرئيسة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات المختلفة التي أفرزتها الثورة المعلوماتية، وأوصت الدراسة أن نجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف وإنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

كما هدفت دراسة عتريس (٢٠١٧) بشكل رئيس كيفية تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلي الله عليه وسلم، تم استدام المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة سبعة محاور للذكاء الاستراتيجي: استشراف المستقبل، الرؤية الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجي، التفكير التنظيمي، التحفيز والدافعية، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة لإجراءات مقترحة لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر، وقدمت الدراسة في نهايتها مشروع برنامج تدريبي في هذا الإطار.

وهدفت دراسة لاخ (٢٠١٦) إلى محاولة التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي باتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي وذلك لملائمته وطبيعته مشكلة البحث، وتمثل مجتمع البحث في القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية متمثلة في (العمداء والوكلاء، ورؤساء الاقسام (ن=٦٦)، وكانت عينة البحث (ن=٦٠)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار لدى القيادات الادارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة، وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على اختيار قيادات ادارية وفق معايير محددة مسبقاً ترتبط بقدراتهم في الذكاء الاستراتيجي.

وهدفت دراسة لعلايمية (٢٠١٥) إلى تحقيق هدف رئيس وهو معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، وتم استخدام منهج دراسة الحالة على مؤسسة فرتيال من خلال دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في هذه المؤسسة وتحديد أهميته، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على الابعاد التالية: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، كذلك تمثلت مراحل



الذكاء الاستراتيجي في اطار دعم عملية اتخاذ القرار فيما يلي: تحديد الحاجة إلى المعلومة، جمع المعلومة، معالجة المعلومة، بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار.

وسعت دراسة (Hussein, Abduljabbar, Ahmed, 2021) والتي جاءت بعنوان "الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة استكشافية في العراق" حيث أن الذكاء الاستراتيجي يعد أداة عمل ضمن الإدارة الإستراتيجية ويكتسب أهمية لتمكين الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم هدفت هذه الدراسة التعرف على الوضع الحالي لنظام المعلومات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق، والصناعات الكهربائية والإلكترونية، تم تطوير نموذج استبيان لاختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة، وتضمنت عينة الدراسة ٦٠ مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات الإنتاجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العراق خلال عام ٢٠٢٠، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير (مهم إحصائياً) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً في أبعاد (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال) على أبعاد القدرات الأساسية، وكفاءة المنظمة، والمرونة الإستراتيجية، والثقافة الإبداعية. ومع ذلك، لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال) على بُعد تكنولوجيا المعلومات، وقدمت هذه الدراسة آثاراً نظرية وعملية لمساعدة المديرين على تطوير مزايا تنافسية مستدامة من خلال القدرات التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في العراق.

وسعت دراسة Baei et al. (٢٠١٧) إلى دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (الإبداع والابتكار، الذكاء العاطفي، المعرفة والحكمة، الذكاء العملي)، للمدراء والتطوير التنظيمي، والعلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في إيران اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم سحب عينة عشوائية بلغت (٤٩٣) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة، الذكاء العملي) والتطوير التنظيمي، بينما لا توجد علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الإبداع والابتكار) والتطوير التنظيمي وقد

أوصت الدراسة المنظمات بضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجي للمدراء من خلال التعليم والتدريب. وجمع المعلومات الصحيحة وتحسين الأعمال.

وجاءت دراسة Al-Zubi (2016) بعنوان مجالات الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية: تحقيق تجريبي، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ (الاستشراف، والرؤية، والحدس والشراكة، والإبداع في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وذلك في قطاع التعدين والصناعات الاستخراجية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (١٥) شركة فيها (٨٣٧٧) موظف، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (٣٣٧) موظف. أهم نتائج الدراسة هي أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشرافية، والرؤية، والحدس، والشراكة والإبداع) كان لها تأثير معنوي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والتأثير الأكبر كان للإبداع. وقد أوصى الباحث بعده توصيات من أهمها أن تقوم الشركات المبحوثة بتحديد الأشخاص الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي ووضعهم في المواقع التي يكون فيها تأثير على الرشاقة التنظيمية.

كما سعت دراسة Keikha، 2016 بعنوان "البحث في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمدراء على أداء الموظفين (دراسة حالة: البنوك الخاصة في مدينة زاهدان) "الي التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية، اتبع البحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان وكان عددهم (٥٠٠) موظف، حيث تم أخذ عينة طبقية بسيطة تكونت من (٢١٧) موظفة. تم استخدام استبيان حول "الذكاء الاستراتيجي" وآخر حول تقييم أداء الموظفين"، وذلك من أجل قياس المتغيرات المستخدمة في هذا البحث. تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام طرق مثل انحدار متغير واحد، والانحدار التدريجي ونموذج المعادلة.

وجاءت دراسة Esmaeili (٢٠١٤) بعنوان "دراسة عن تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم اباد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات التي تستخدمه، ووجود فعالية الذكاء الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية، ومن أهم التوصيات: ضرورة تفعيل الذكاء الاستراتيجي بما يخدم صناعات القرار الاستراتيجيين في المنظمة.

وجاءت دراسة **Kiwan, Atwa, Agha &** (2014) بعنوان تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: بحث تجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، وذلك في صناعة التكنولوجيا الحيوية. جمعت البيانات الأولية بوساطة استبيان وزع على (٩٥) مدير وظيفي، تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية من مجتمع الدراسة المتمثل بـ (١٩) شركة من شركات صناعات التكنولوجيا الحيوية العاملة في الأردن والصين وإسبانيا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل الباحثون إلى أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة. ويوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على المرونة الاستراتيجية. ويوجد أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، على أداء المؤسسة. يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية على أداء الشركة، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية).

وهدفت دراسة **Seitovirta** (٢٠١١) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار المؤسسي" التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرارات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلة مع عينة من مديري شركة XYZ الفنلندية العاملة التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الذكاء الاستراتيجي يساعد الميرين على رسم صورة حول بيئة العمل ومقارنة هذه

الصورة بعمليات الشركات المنافسة، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في الشركة.

وجاءت دراسة kruger (٢٠١٠) بعنوان "دراسة للذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية استراتيجية في صناعة التأمين بعيدة المدى في شمال أفريقيا"، واستهدفت الدراسة التعرف إلى مدى يمكن أن "يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، وقد تكونت عينة البحث من (82) شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئة الصناعية في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وأظهرت من خلال نتائجها إلى أن المنظمات لم تحتضن بعد وبشكل كامل نموذجًا لنظام للذكاء الإستراتيجي. وان عمليات الذكاء الإستراتيجي أكثر انتشارًا في المنظمات الكبيرة. كما بينت أن الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويحسن عملية اتخاذ القرار. وفسرت الدراسة من خلال نتائجها أن الذكاء الإستراتيجي يستخدم لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دورًا مهمًا في عمليات الإدارة الإستراتيجية. وان الذكاء الإستراتيجي يعد عنصرًا مهمًا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.

#### ثانياً: دراسات تناولت إدارة الأزمات:

هدفت دراسة (سعيد، ٢٠٢٢) التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٣٨) رئيس قسم أكاديمي. توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية (متوسطة) حيث جاءت عملية "صياغة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى و "تحليل البيئة" في المرتبة الأخيرة. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية "تحليل البيئة" هي الأكثر تأثيرًا في تحسين فعالية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي، تفعيل نظم الاتصال وتدفق المعلومات، واستحداث مراكز لإدارة الأزمات، وتدريب فرق عمل متخصصة ومتعددة الوظائف في مختلف الكليات بالجامعة.

واستهدفت دراسة (حامد، ٢٠٢١) الكشف عن أخطر الأزمات التي تواجه الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في

استبانة لجمع البيانات والمعلومات، تكونت العينة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والمنصورة ودمياط وبلغ عددهم (١١٢) مفردة. كما تناولت الدراسة ثلاثة أزمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تمثلت في أزمة العنف الطلابي والمظاهرات غير السلمية، أزمة الغش، أزمة ضعف رضا المجتمع عن المناهج التعليمية بالجامعة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أبرزها: الاهتمام بالجانب الأخلاقي من خلال المناهج، وإنشاء تخصصات جديدة بالجامعات بما يتوافق مع البنيان الاقتصادي واحتياجات سوق العمل والمراجعة الدائمة للتخصصات الحالية.

وسعت دراسة (حسين، ٢٠٢١) إلى تحديد أبرز متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أبرز متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات وبلغ عددها (٥) متطلبات رئيسة يندرج تحتها مجموعة من المتطلبات الفرعية، وهي: المتطلبات التخطيطية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التوجيهية، ومتطلبات صنع اتخاذ القرار، والمتطلبات الرقابية والتقويمية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة استحداث نظام إداري متخصص لإدارة الأزمات المختلفة بالجامعات، وتنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات المختلفة، والاهتمام بعملية التأمين على المنشآت والتجهيزات الموجودة بالجامعات.

كما استهدفت دراسة (رخا، ٢٠١٩) التعرف على واقع إدارة الأزمات في مراحل (اكتشاف) إشارات الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٣٨) عضوًا، وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك في المراحل ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع مراحل إدارة الأزمات عدا مرحلة استعادة النشاط تعزي لمتغيرات (الجنس ونوع البرامج الذي يقدمها القسم)، وأوصت الدراسة بضرورة استحداث وحدة لإدارة الأزمات بكل كلية من كليات جامعة تبوك.

كما هدفت دراسة (أمين، ٢٠١٨) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعتي القاهرة وبنها، اقتصرت الدراسة على (٨) كليات في جامعتي القاهرة وبنها، وكانت الكليات هي

(الزراعة، الطب البيطري، الآداب، دار العلوم) بجامعة القاهرة و (الزراعة، الطب البيطري، الآداب، التربية) بجامعة بنها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة، تم اختيار عينة من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين بطريقة عشوائية في كافة المستويات الإدارية بجامعة القاهرة وبنها، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مرحلة الإدارة قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة جميعها كانت منخفضة في الجامعتين.

وسعت دراسة (عبينة & عاشور، ٢٠١٨) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) عضو هيئة تدريس في جامعات اليرموك والعلوم والتكنولوجيا وآل البيت، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من (٢٨) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (التخطيط، المعلومات، الاتصالات، اتخاذ القرار، فريق إدارة الأزمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وكان ترتيب الأبعاد كالتالي: الاتصالات يليها التخطيط ثم اتخاذ القرار ثم فريق إدارة الأزمة وأخيرا المعلومات. وأوصت الدراسة بإنشاء فرق متخصصة في إدارة الأزمة في الجامعات تكون مهمتها التعامل مع الأزمات الجامعية وعمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين في الجامعات عليها.

في حين سعت دراسة KARSANTIK (٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين السياسات التعليمية وإدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا في كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعد كوفيد -١٩ جائحة عالمية وتؤثر على البلدان في عدة أبعاد مثل النظام الصحي والاقتصاد والتعليم، كما سعت هذه الدراسة إلى تعرف ومقارنة تطبيقات السياسة التعليمية أثناء جائحة COVID-19 في الصين والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا في إطار عملية إدارة الأزمات، وسأخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توثيق مصادر ظاهرة جائحة COVID-19 واستكشاف تطبيقات مماثلة أو مختلفة للسياسات التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السياسات التعليمية يتم تنفيذها في الغالب في أنماط متشابهة باستثناء الاختلافات الطفيفة في الأساليب الإدارية، وأنه على الرغم من أن نتائج السياسات ستكون واضحة في المستقبل، يمكن إدراج بعض الآثار على أنها تخطيط مرن ومنهجي للسياسات

التعليمية، والتعاون بين السلطات والمدارس، وتحسين البنية التحتية للإنترنت، وتوفير برامج تعليمية مرنة.

وهدفت دراسة McNamara (٢٠٢١) إلى التعرف على تأثير Covid-19 على القيادة بمؤسسات التعليم العالي في حالة إدارة الأزمات، حيث يجب أن يكون صنع القرار سريعاً ومؤثراً، تم استخدام المقابلة كأداة لجمع بيانات من ثلاثة قادة من المعاهد الموسيقية لتدريب الممثلين في مؤسسات التعليم العالي في أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتناولت المقابلة إجراءات إدارة الأزمات المتخذة استجابة لتأثير Covid-19 على قطاعهم، والتي منها الكلمات عالية التردد والتي تم تحديدها وتجميعها حسب الموضوع، وبناء على هذه الكلمات عالية التردد وجمع الموضوعات، تم اقتراح نموذج للقيادة الواعية كأداة إيجابية قد تمكن أولئك في القيادة من التعرف على أوجه الضعف الهيكلية الأوسع نطاقاً والاستجابة لها بكفاءة في التعليم العالي، مع الإشارة إلى قدرة القادة على العمل بمزيد من اليقظة، مما يمكن منظمة لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التحكم.

وجاءت دراسة (Moerschell & Novak 2020) بعنوان "إدارة الأزمات في الحرم الجامعي: تحدى المواءمة"، واستهدفت الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه القيادة الجامعية عند التخطيط لإدارة الأزمات الجامعية، ومواءمة الاتصالات والأنشطة قبل الأزمات واثنائها وبعد وقوعها، وكذلك دراسة المراحل الثلاث للأزمة والطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها للأزمات واسعة النطاق، بما في ذلك الكوارث الطبيعية أو التي هي من صنع الإنسان، والتي تهدد الناس والمنشآت والمجتمع الجامعي كله، وتوصلت الدراسة إلى أن البيانات المجمعة كشفت تواتر وتعقيد الأحداث الحرجة، وأوصت بنظام شامل لإدارة الأزمات لقيادة الجامعة، ولتنفيذ ذلك لا بد من معالجة التخطيط والاستجابة والتعافي، ويشمل النظام عواقب مخالفته من حيث عدم الاتساق وفقدان التحكم في الرسائل، وإشاعة الشائعات وتعطيل العمليات لفترة طويلة، واحتمال حدوث ضرر للسمعة.

وجاءت دراسة Kenner (٢٠١٨) بعنوان "إدارة الأزمات وسلوك الطلاب في الحرم الجامعي: دور السلطة التقديرية الإدارية"، واستهدفت الدراسة التعرف على كيفية تحديد تقاطع السلطة التقديرية الإدارية مع سياسة إدارة الأزمات في حرم الجامعة بالولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في

مؤسسات التعليم العالي، تكونت عينة الدراسة من (٨٨) من المدراء ورؤساء شئون الطلبة في الجامعات، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تدريب المسؤولين بالدورات المتعلقة بإدارة الأزمات وتقييم التهديدات في الحرم الجامعي. تطوير وتحديث وتحسين إدارة الأزمات في الحرم الجامعي. تحديد الأفراد والمكاتب التي يعتقد المسؤولون أنها يجب أن تكون مسؤولة بشكل أساسي عن أي إجراء يحدث داخل الحرم الجامعي

وهدفت دراسة Zhen&Bian (٢٠١٥) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمة بالجامعات، حيث تواجه الجامعات الآن تحديات جديدة مع مستوى التنشئة الاجتماعية المتزايد، من بين هذه التحديات، برزت إدارة الأزمات لتصبح موضوعًا جوهريًا لتطوير الجامعات، كما سعت الدراسة إلى تناول الأزمة في الجامعات ثم تحليل المشكلات الحالية لنظام إدارة الأزمات الحالي، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة من ثلاث مراحل مختلفة لإدارة الأزمات في الجامعات ( الإدارة الاستباقية والإدارة أثناء الأزمة والإدارة العلاجية أو ما بعد وقوع الأزمة).

وهدفت دراسة Wang& Hutchins (٢٠١٠) إلى التعرف على الدروس المستفادة من تجربة معهد فيرجينيا للتقني في مجال إدارة الأزمات، والذي يعد مجالًا بحثيًا جديدًا نسبيًا في مجال تنمية الموارد البشرية (HRD)، حيث مع تزايد الأزمات التي تحدث في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، اجتذبت إدارة الأزمات اهتمام الباحثين بشكل متزايد، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على حوادث إطلاق النار التي حدثت في حرم معهد فيرجينيا البوليتكنيكي وجامعة الولاية في عام ٢٠٠٧م. استندت الدراسة على منهج دراسة الحالة الفردية ونموذج إدارة الأزمات لميتروف كإطار مفاهيمي وتحليلي، حيث تم تناول دراسة حالة واحدة من تجربة الحياة الواقعية لمؤسسة تعليمية مع أحداث الأزمات وإدارة التغيير الناتجة عنها، وأوضحت الدراسة الآثار المترتبة على تجربة الأزمة هذه على ممارسة تنمية الموارد البشرية، خاصة بالمؤسسات التعليمية ومنظمات الأعمال التي قد تواجه أزمات من نفس الطبيعة أو مماثلة لها.

تعقيب على الدراسات السابقة :



بالنظر والاطلاع على الدراسات السابقة من حيث الهدف والمتغيرات قرين مدخل الذكاء الاستراتيجي؛ نستطيع أن نقف على أوجه الشبه والاختلاف الآتية:

أما أوجه الشبه، فتمثل في كل من المنهج والأداة، فقد درجت معظم الدراسات السابقة كغيرها من الدراسات العلمية النظرية والتطبيقية من استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداته الأكثر شهرة وفاعلية "الاستبيان" وهي وسيلة أدلت بفعاليتها في جمع البيانات واشتمال جمع جوانب البحث في تطبيقها على العينة محل الدراسة. أما أوجه الاختلاف؛ فتأسيساً على ما تم تقديمه من نتائج بالدراسات السابقة والتي بإدارة الأزمات ومدخل الذكاء الاستراتيجي، فإنه يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة، حيث لم تتناول أى دراسة سابقة-على حد علم الباحثان- تطوير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات الحكومية المصرية من خلال استخدام مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث هناك بعض الدراسات التي ركزت على مدخل الذكاء الاستراتيجي في قطاعات الأعمال التجارية والشركات والعاملين مثل: (دراسة النجار، الحرايزة (٢٠٢٠) ودراسة البوسعيدى & بن مارنى (٢٠١٩)، ودراسات ركزت على العلاقة الذكاء الاستراتيجي بالتنظيم مثل دراسة Al-Zubi (2016) بعنوان مجالات الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرقابة التنظيمية ودراسة Baei et al (٢٠١٧) وغيرها من المتغيرات، في حين يركز البحث الحالي على الجامعي بشكل محدد واستخدام مدخل الذكاء الاستراتيجي لتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية "جامعة أسيوط نموذجاً". ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على الإطار النظري لإدارة الأزمات الجامعية ومدخل الذكاء الاستراتيجي، والوصول إلى مراجع ذات الصلة بموضوع البحث من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة من هذه الدراسات، ساعدت الدراسات السابقة البحث الحالي في صياغة مشكلة البحث وتحديد مصطلحات البحث إجرائياً، التي تمكن الباحثان من الوصول إلى نتائج جيدة، لأن من سمات البحث العلمي أنه يعتمد على التراكمية، والترابط بين الدراسات السابقة والحالية، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار العام للبحث، وبناء أداة الدراسة وكيفية تطبيقها، وعند تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

## القسم الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً: الإطار النظري لإدارة الأزمات الجامعية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات وطبيعتها ومراحلها ونماذجها واستراتيجيتها، والمشكلات التي تعوق تطوير مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، سيتم التعرف على مفهوم الأزمة وخصائصها.

هناك استخدام لمصطلح "أزمة" بشكل عام للتعبير عن "الحالة التي تهدد القيم الوطنية، التي تتطلب مواجهتها بسرعة، وما يتعلق بذلك الأمر، مما يتطلب لفت انتباه صانعي القرار على أعلى مستوى .". ويمكن وضع خصائص الأزمة المحتملة على النحو التالي (Yilmaz، 2017، p. 211): (١) بشكل عام، حدث غير متوقع؛ (٢) لم يحدث من قبل، ولا يمكن مقارنتها بأزمة أخرى؛ (٣) يصعب السيطرة عليها؛ (٤) معقدة للغاية بشكل عام؛ (٥) هو لحظة فارقة في العلاقات الدولية؛ (٦) يميل على الأرجح إلى تصعيد العنف؛ (٧) صعوبة الوصول إلى قادتهم؛ (٨) محدودية الوقت؛ (٩) هناك الكثير من المعلومات ولكنها غير دقيقة؛ (١٠) يجب أن يتم التحقق من الذكاء والتكهنات؛ (١١) يتركز اهتمام الرأي العام على مدى القوة، واعتبارات الدعم تكون بشكل متوازن.

تبدأ المراحل الأساسية لإدارة الأزمة تبدأ في المقام الأول بتحليل الموقف من خلال جمع المعلومات (تطوير الوضع "الوعي")، وتحديد الأهداف التي يمكن الوصول إليها من هناك فصاعداً، وتطبيق الأكثر ملاءمة (القرار) منها، والحفاظ على هذه الدورة من خلال التغذية المرتدة، مع عدم إغفال أن كل ذلك يتم في ضغوط الوقت، فالواجب الذي يحظى بالأولوية هو الإنذار المبكر الذي يمنع المفاجآت والهجمات المفاجئة، علاوة على ذلك، فإن التوقع هو درجة التنبؤ بحدوث أو موقف يتم تحقيقه مسبقاً من قبل صانعي القرار، والتنبؤ مطلوب من أجل تحديد التهديد في وقت سابق وبدقة دون المبالغة أو الاستهانة، في إدارة الأزمات، الهدف الأساسي هو تجنب الأزمة أو تخفيف حدة التوتر، وتجنب المواجهة لإدارة الأزمة بشكل فعال، وتوفير الترتيبات، والمناورة، والرد (١) لتحمل المفاجأة، (٢) المقاومة، و (٣) تنفيذ الإجراءات الوقائية التي تتطلب أن تكون متوافقة مع دقة الموضوع وأن يتم تنفيذها في

الوقت المناسب بدرجات (Yilmaz & Gül، 2017، 744: 743).

ويُنظر إلى سلسلة الاستجابة للأزمات، كعوامل النجاح في إدارة الأزمات هي كما يلي كما مبين بالشكل (٢):

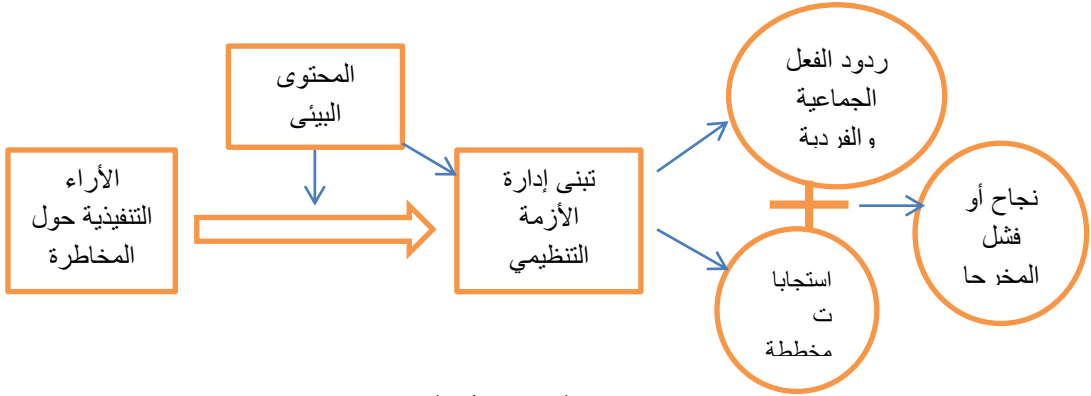
- (١) التنبؤ بالأزمة.
- (٢) استخدام التدابير الوقائية بسرعة فيما يتعلق بمسألة اتخاذ القرار.
- (٣) لمنع الأزمة قبل أن تتفاقم.
- (٤) تصعيد الأزمة على مستوى خطر مقبول يمكن السيطرة عليه، من خلال الحث على تلبية مطالباتنا فيهما يتوافق مع المصلحة المقبولة، ويتكون نظام الاستجابة للأزمات من:

- (١) عملية إدارة الأزمات،
- (٢) نظام التحذير من الأزمات،
- (٣) عملية تخطيط الموظفين،
- (٤) التخطيط للطوارئ المدنية،
- (٥) آثار إدارة الأزمات (Yılmaz& Gül، 2017، 744)

يتضح مما سبق أن آليات الاستجابة للأزمة تشكل الأساس في نجاح فريق إدارة الأزمة بالمؤسسة في إدارتها.

#### - عملية إدارة الأزمة Crisis Management Process:

يعرّف بيرسون وكليير (١٩٩٨) إدارة الأزمات بأنها "محاولة منهجية من قبل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتجنب الأزمات أو إدارة بشكل فعال لتلك التي قد تحدث"، وعملية إدارة الأزمات يتم تصنيفها وفقا لمناظير نفسية واجتماعية سياسية وتكنولوجية كما هو مبين في الشكل (١).

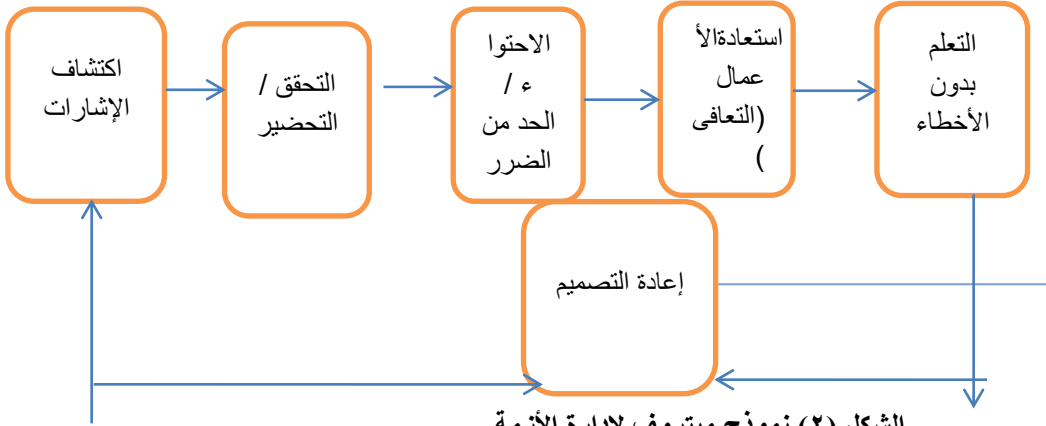


الشكل (١) عملية إدارة الأزمة

المصدر: بيرسون وكليبر، ١٩٩٨

يتضح من الشكل السابق، أن إدارة الأزمات عملية متعددة الأبعاد، حيث يتضمن السياق البيئي **environmental context** ممارسات مؤسسية وأنظمة صناعية تؤثر على الاهتمام أو الانتباه للاستعدادات للأزمات، وهذه الاستعدادات تؤثر على تبني إدارة الأزمات التنظيمية، والسياسات البيئية والتصورات التنفيذية والاستعدادات لإدارة الأزمات تؤدي إلى ردود فعل فردية جماعية واستجابات مخططة مخصصة، وتشمل ردود الفعل الفردية والجماعية الافتراضات المشتتة، وضعف الاستجابات المعرفية والعاطفية والسلوكية، وتآكل البناء الاجتماعي. ردود الفعل هذه لها علاقة ثنائية الاتجاه مع الاستجابات المخططة والمخصصة، والتي تشمل استجابة الفريق مقابل الفرد، والتحالف - التنسيق بين أصحاب المصلحة، ونشر المعلومات، ورؤية المنظمة والصناعة. أخيراً، تؤدي هذه المتغيرات إلى نتائج إما بنجاح أو فشل في إدارة الأزمات

ويشير (Mitroff، 2005) إلى أن عملية إدارة الأزمات تشمل ست مراحل: اكتشاف الإشارات **signal detection**؛ والتحقق / التحضير **probing/ preparation**؛ والاحتواء / الحد من الضرر **containment/ damage limitation**؛ واستعادة الأعمال **business recovery**؛ والتعلم بدون الأخطاء **no fault learning**؛ وإعادة التصميم **redesign** (انظر الشكل ٢)، في المرحلة أو الطور الأول (مرحلة اكتشاف الإشارات)، تبدأ في الظهور مؤشرات صغيرة، ولكنها دالة بشكل قوى على احتمال حدوث أزمة، على سبيل المثال، شكاوى العملاء حول عيوب المنتج أو مخاوف العاملين بشأن التمييز المحتمل أو شكاوى الطلاب تجاه أمر ما.



الشكل (٢) نموذج ميتروف لإدارة الأزمة  
المصدر، Mitroff، 2005

وغالبًا ما يؤدي فشل المؤسسات في التعرف على وجود مؤشرات (إشارات) الأزمة المبكرة والاستجابة لها لاحقًا إلى خسائر كبيرة في السمعة، وبمجرد اكتشاف حالة أزمة محتملة، تحتاج المؤسسات إلى تطوير خطة منهجية لإدارة الأزمة، وتحديد الموظفين والموارد الأخرى، وتخصيص الإجراءات أثناء حالة الأزمة (المرحلة الثانية وهي مرحلة الاستعداد للأزمة)، وفي المرحلة الثالثة: الاحتواء، فهناك الإجراءات التي تسمح للمنظمة بالاستجابة واحتواء تأثير حدث الأزمة بحيث يمكن تخفيف أو منع المزيد من التصعيد والخسائر، والمثال على ذلك هو التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول كيفية تعامل المنظمة مع حدث الأزمة وكيف يتم تأمين الموارد أو الاستثمارات. تشمل أنشطة الاتصال الأخرى توفير معلومات الاتصال في حالات الطوارئ للإدارة والموظفين والمتقاعدين وأصحاب المصلحة - حتى يتمكنوا من التعرف على جوانب التشغيل (كالوصول إلى المبنى / المرافق والأمن، وتغييرات جدول العمل، ومواقع المكاتب البديلة)، وشئون علاقات العاملين، وفي مرحلة التعافي، تبدأ المنظمات في سن إجراءات لاستئناف أنشطة الأعمال العادية، تشمل جهود التعافي خطط استعادة استمرارية الأعمال طويلة وقصيرة المدى وطمأننة أصحاب المصلحة بأن المؤسسة ستعود إلى العمل كالمعتاد، وتتضمن مرحلة التعلم الخالي من الأخطاء (أي عدم إلقاء اللوم على الفرد في حدث الأزمة) التفكير الناقد في تجربة الأزمة، وتحليل تأثير الأزمة على عمليات النظام المركزي والفرعية، ثم ضبط السلوكيات والأنظمة لتحسين ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة، وأخيرًا، يتم استخدام المعرفة الجديدة الناتجة عن التعلم لتعزيز التغيير وإعادة هيكلة نظام إدارة الأزمات (المرحلة الأخيرة: إعادة التصميم)

وتتطلب الأزمات إدارة واعية قادرة على تحديد موقف الأزمة وتحليله، والتخطيط له ومعالجته، وللتعامل مع الأزمة خطوات عديدة من أهمها ما يلي  
- تحديد دقيق للقوى التي صنعت الأزمة، لمعرفة حجمها وعددها، والكشف عن القوة الخفية التي تقف وراء صنعها.

- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة وأسبابها؟ وتحديد الأسباب هو البداية القوية لمعالجتها.  
- تحليل موقف الأزمة، يساعد التحليل على استخراج المؤشرات والنتائج والحلول الكلية والجزئية وحرية الاختيار من البدائل المطروحة، الأمر الذي يقلل من احتمالات الخطأ والتحيز غير الموضوعي عند القيام بعملية التخطيط.

- التخطيط العلمي: ويتم في هذه الخطوة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى، وتوزيع المهام وتحديد الأماكن المحصنة وساعة الصفر لبدء التنفيذ.

- التدخل لمعالجة الموقف الأزموي من خلال مجموعة من المهام الأساسية التي تقوم على الامتصاص والاستيعاب وتحويل المسار، والمهام الثانوية التي تقوم على تهيئة المسارات، وتأمين الإمدادات، وحماية قوى المواجهة وتوفير المؤازرة لها.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الخطوات السابقة تعتبر نموذجًا عمليًا للتعامل مع الأزمات التي قد تنشأ لأي سبب من الأسباب، وعلى اختلاف درجة حدتها، لحماية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي خطر يصيب قطاعاتها، من خلال إدارة عملية ذات توجهات استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التفكير المنطقي في التعامل مع خطوات الأزمة.

وهناك العديد من النماذج، ومنها ما يلي:

أولاً: نموذج (قرونيك وهانت) للعلاقات العامة:

يعد نموذج قرونيك وهانت النموذج الأكثر استخداماً في التعامل مع الأزمات، نظرًا لتركيزه على التعامل مع الجمهور، كما يطلق عليه نموذج النماذج ال (4) للعلاقات العامة، وهم: نموذج الذبوع والانتشار: ويعد هذا النموذج أحادي الاتجاه من المؤسسة للجمهور مباشرةً، وذلك من خلال استخدام المعلومات والتصريحات حتى وأن بدت غير صحيحة، فالهدف الرئيس هو اقناع الجماهير بما تريده المؤسسة.

نموذج إعلام وإخبار الجمهور: أيضًا يعد هذا النموذج أحادي الاتجاه، ولكنه يختلف عن السابق في كونه لا بد من صدق البيانات وشفافية المعلومات التي تقدم للجماهير.

نموذج ثنائي الاتجاه غير المتوازن: وهو محاولة اقناع الجماهير بتقبل وجهات النظر المختلفة للمؤسسة، وعلى الرغم من أن هذا النموذج يبدو ذو اتجاهين، إلا أنه يعتمد على المنهجية العلمية المنطقية التي تجبر الجماهير طواعية في اختيار اتجاه المؤسسة، وهنا تكمن العبقرية.

نموذج ثنائي الاتجاه المتوازن: يعتمد هذا الأسلوب على الاقناع أيضاً من قبل الجماهير، وإنما لغرض تحديد الآليات الاتصالية الصحيحة بالمناقشة والحوار وتبادل التجارب والخبرات؛ لمعرفة احتياجات الجماهير، وفي المقابل تستطيع الجماهير تفهم وجهة نظر المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة.

**ثانياً: نموذج لوكازويسكي: Lukaszewski:**

يعتمد هذا النموذج على ثلاث محاور، هي:

#### المحور الأول:

- وضع أساسيات وأهداف الاتصال، وذلك من خلال إتاحة المعلومات للجميع، بالوضوح والشفافية والانفتاح على الآخرين، الأمر الذي يسمح بالتبادل المعرفي.

- تحديد الأولويات: وذلك من خلال إمداد أسر الضحايا بالمعلومات اللازمة، لغلق نافذة الشائعات التي تؤثر على سمعة المؤسسة وتفقد مصداقيتها.

#### المحور الثاني:

الأسس الخاطئة بمبادئ الاتصال أثناء الأزمات، وذلك من خلال:

- الاستجابة السريعة لمن هم أكثر عرضة للأزمات.

- الاعتماد على الاتصالات المحلية أولاً؛ لأنها أفضل الوسائل التي يتم استخدامها وقت الأزمات.

- تحديد المتحدث الرسمي، وتوحيد الخطاب الإعلامي الموجه للجمهور الداخلي والخارجي.

- السرعة في نقل المعلومات مع التركيز على البعد الأخلاقي في إدارة الأزمة.

#### المحور الثالث:

استخدام معايير وبروتوكولات الاتصال، وذلك من خلال:

- اعلان الخطط للجمهور الداخلي والخارجي للأزمة.

- تحديد المسؤولية، والاتصال المباشر مع وسائل الإعلام والجمهور.
- اكتشاف الأزمات مبكرًا، والتنبؤ بها لمنع وقوعها.
- دراسة طبيعة الأزمات، وفحص الأخطاء وتحديد مواطن الضعف؛ لتلافيها مستقبلاً.

### ثالثاً: نموذج فرانسيس مارا Marra:

يحدد هذا النموذج محوران أساسيان يعدان من أهم أسباب النجاح في إدارة الأزمة:

- ١ - ثقافة المنظمة: وهي تمثل ايدلوجية المنظمة في إدارة الأزمات.
  - ٢ - ذاتية العلاقات: وهي حجم المسؤولية والمرونة التي تتيح للمؤسسة تنفيذ اتصالات مع جماهير المؤسسة بأعلى قدر من السرعة والكفاءة.
- واستنتج "مارا" من هذين المحورين أن المؤسسات التي لها علاقة قوية مع الجماهير تقل حجم أخطاءها مقارنةً بالمؤسسات التي تترك الجماهير تتسول المعلومات من مصادر ربما تكون مُغرصة.

### رابعاً: نموذج بيرنيت Burnett:

يقترح هذا النموذج مصفوفة للأزمات، يحدد من خلالها (6) استراتيجيات للعلاقات العامة، وهي: صياغة الأهداف، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التحطم الاستراتيجي للأغراض التحذيرية، ثم يقوم بتصنيف هذه الأزمات من حيث ضغط الوقت (شديد، بسيط)، مستوى التهديد (مرتفع، منخفض)، درجة التحكم (عالية، منخفضة)، قدر الاستجابة (قليل، كثير) ومن ثم تحديد الآليات التي يتم التعامل معها لحل تلك الأزمات المختلفة.

وبناءً على ما سبق يتضح أن من أهم النماذج التي درست آليات التعامل مع الأزمة نموذج (لوكازويسكي)، إلا أنه اهتم بالمتضررين فقط، وجعل التعامل مع وسائل الإعلام آخر الأولويات، الأمر الذي يعد تهديداً حقيقياً للمؤسسة وتقلب الرأي العام عليها. وبالنسبة للنموذجين (مارا وقرونيك) ثمة اتفاق بينهما بأن النموذج الرابع (نموذج ثنائي الاتصال المتوازن) هو النموذج الأنجح؛ لتحقيق التفاعل مع الجمهور، فضلاً على تحري الدقة والمصادقية قبل الإدلاء بأي تصريحات للجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بعكس النماذج الثلاث القائمة في علاقتها مع الجمهور على أحادية الاتجاه في العملية الاتصالية



وقت الأزمات. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>

ويخلص الباحثان أهم نماذج إدارة الأزمات في الجدول التالي:

الجدول (١)

أهم نماذج إدارة الأزمات

نموذج الارتباطي لجاكس Jacques	بيرنت Burnett	ميترووف Mitroff	وجونزالاز هيريرو وبرات Gonzalez-Herrero and Pratt	فلينك Flink	
٤ مجموعات Cluster	٦ خطوات	٥ مراحل	٤ مراحل	٤ مراحل	٣ مراحل
الاستعداد للأزمة	تحديد صياغة الهدف	اكتشاف الإشارات	إدارة الأمور	Prodromal أو لية	قبل الأزمة
تجنب الأزمة	تحديد التحليل البيني	التحضير-التحقق	التخطيط-التجنب	الحادة Acute	أثناء الأزمة
إدارة أحداث الأزمة	المواجهة صياغة الاستراتيجية	الاحتواء	الأزمة	Chroic المزمنة	بعد الأزمة
الإدارة لما بعد الأزمة	المواجهة تقويم الاستراتيجية	التعافي	ما بعد الأزمة	Resolution ال تعافي	
	إعادة الضبط تنفيذ الاستراتيجية	التعلم			
	إعادة الضبط استراتيجية	إعادة التصميم / البناء			

وبناءً على ما سبق يتضح أن في تطبيق النماذج الاتصالية وخطاب الاعتذار تطوير جاد وهادف لمراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية من خلال الاهتمام بمنظومة إدارة المحتوى الإعلامي المؤسسي وقت الأزمات؛ حفاظاً على سمعة المؤسسات، وعدم تعرضها للعقوبات أو المسائلات القانونية.

### ❖ استراتيجيات إدارة الأزمات:

الاستراتيجية هي طريقة التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة، مع الاستفادة من الإيجابيات، وتجنب السلبيات، ويختلف الأفراد في استخدام الأساليب للتعامل مع الأزمات التي تعترضهم، فمنهم من أصقلته خبراته ومهاراته وتجاربه من استخدام استراتيجيات حديثة ايجابية واعيه لتخطى الأزمات، ومنهم من يستخدم استراتيجيات تقليدية غير مجدية في التعامل مع الأزمات، كاستراتيجية إنكار الأزمة، وكتبها، وإخمادها، وبخسها، وتشكيل لجنة لبحث الأزمة، وهذا في حالة شح البيانات والمعلومات، مما يؤدي إلى تراكم الأزمات وزيادة تأثيرها السلبي، وفقا لتنوع الثقافات، واختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية بتنوع المجتمعات فيما تنتجه من أزمات. ومن هذا المنطلق تتنوع الاستراتيجيات التي يجرى استخدامها في المؤسسات للتعامل مع الأزمات، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يلي (محمود، ٢٠١٧):

#### أولاً: استراتيجية تغيير المسار:

وهي الاستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض لأزمات قاهرة، من الصعوبة بمكان السيطرة عليها، في هذه الحالة يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة أكثر فعالية، مع الأخذ في الاعتبار الاعتراف بها والتغلب عليها واستيعاب نتائجها ومعالجة إفرازاتها.

#### ثانياً: استراتيجية تفتيت الأزمة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحليل العوامل المكونة للأزمة، ودراسة القوى الصانعة لها والمؤثرة فيها، وذلك بتقسيمها إلى أجزاء متعددة قابلة للحل، ومن الممكن في هذه الحالة أن يحدث تعارض في المصالح بين أجزاء الأزمة والصراع على قيادتها ومن ثم تقديم بعض الإغراءات لضرب التحالفات.

#### ثالثاً: استراتيجية تفريغ الأزمة:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة المضمون والأسباب التي أدت إلى نشوء هذه الأزمة.

**رابعاً: استراتيجية الاحتياطي التعبوي:**

وهي الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد مصادر الأزمات ومواطن ضعفها؛ لتوفير مخزون الأمان من المتطلبات الإنتاجية، ولا يتم اللجوء إليه إلا في حالات الضرورة القصوى كحالة تعرض المؤسسة لأزمة بنقص في المتطلبات الإنتاجية . وأوضح بعض الباحثين أنه كلما كان لدى المؤسسة استراتيجيات يمكن لها التكيف مع المواقف، كلما كان فرصتها في حل الأزمة أفضل، وأنه يمكن للمؤسسة أن تكون قادرة على تجنب الفشل، وذلك من خلال تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات والمرونة في اتخاذ القرارات، وانسيابية المعلومات أفقياً ورأسياً، فضلاً على التركيز على الاستراتيجيات الملائمة، لتجاوز التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الاستراتيجيات المبتكرة توفر الكثير من الوقت والجهد والمال إذا ما قورنت بالاستراتيجيات التقليدية وأن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وإن كان بها عيوب إلا أنها تفوق مزايا الاستراتيجيات التقليدية التي ما زالت بعض المؤسسات توظفها برغم ما بها من عيوب. كما أنه أن لا مانع من استخدام أكثر من استراتيجية مع الأخذ في الاعتبار موقف الأزمة، وضرورة توفير قاعدة بيانات بها معلومات تساعد على إدارة الأزمة ووضوح خطط وسيناريوهات لمواجهتها.

**❖ نظريات إدارة الأزمات:**

تم تقييم نظريات إدارة الأزمات بناءً على أسس ومعايير محددة، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي:

**أولاً: نظرية مجموعة المصالح:**

قدم هذه النظرية Freeman عام (1984) م، حيث تفترض هذه النظرية أن حالة الغموض المتعلقة بالأزمات لا يعفي المؤسسة من تقديم معلومات للجمهور، وأن رأي الجمهور حول أداء المؤسسة إعلامياً يتوقف على مدى قوة البراهين والحجج التي تقدمها المؤسسة، حتى يتثنى للجمهور تبني أحكاماً منطقياً، وهنا يأتي دور وسائل الإعلام، فأى تصريح يدلي به المتحدث الرسمي حتى لو تبني هذا الرأي بصفته الشخصية، يحسب على مؤسسته ومن ثم تعزيز سمعتها، والمحافظة على شرعيتها.

## ثانياً: نظرية الاتصال في موقف الأزمة:

إذا كانت نظرية مجموعة المصالح تركز على ربط رضا الجمهور بنجاح المؤسسة في الكشف عن الحجج والبراهين، وعدم التنصل من المسؤولية والاعتراف بها، فإن نظرية الاتصال في موقف الأزمة تركز على تزويد جمهور الأزمة بالمعلومات المطلوبة عن الأزمة، والحد من الضرر الذي يلحقها بعد الأزمة، كما تركز هذه النظرية على استعادة الصورة الذهنية للمؤسسة في مرحلة ما بعد الأزمة عن طريق إنكار وقوع الأزمة وكييل الاتهامات للأخرين والبحث عن كبش فداء لإلصاق التهمة له، أو الاعتراف بها والإعلان عن تحمل المسؤولية.

## ثالثاً: نظرية العلاقات:

وهي إطار ووسيلة في الوقت نفسه، وغالبًا ما تكون الأدوات المستخدمة في الإدارة على علاقة رئيسة بإحدى هذه النظريات، ومن أهم هذه النظريات الأكثر شيوعًا: نظرية الموقف، وهي تهدف إلى تفسير الأمور بطريقة واقعية قابلة للتحليل، بعيدة عن النظريات الرشيدة المثالية، تقوم العلاقات فيها على مفاهيم كثيرة من أهمها: المصالح وتوازن القوى، وهي تختلف من موقف لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، كما أن القوة ليست المعيار الوحيد المحدد للعلاقات، بل تدخل فيها حسابات أخرى مثل حجم وقدرة المؤسسة، أما المصلحة فهي الأداة التي تستخدم فيها المؤسسة قوتها؛ للتأثير في المؤسسات الأخرى، فالعلاقة بين المؤسسات قائمة على التبادلية؛ لتحقيق مصالحها والتكيف مع المتغيرات المختلفة من أجل البقاء من خلال الاستخدام الأمثل للأدوات المناسبة؛ لتجنب الانهيار التام والتوفيق بين المصالح المتعارضة؛ للتصدي للأزمة والسيطرة عليها. وبناءً على ما سبق يتضح أن إلقاء اللوم على الآخرين لا يضمن نجاح المؤسسة، الأمر الذي يصحبه إجراءات إضافية من شأنها تعزيز استجابات المؤسسة للأزمة كصرف تعويضات لأسر الضحايا، فالقوة ليست المعيار الوحيد المحدد للعلاقات، أما المصالح فهي نقطة الانطلاق التي تستخدم فيها المؤسسة قوتها، ومن ثم فرض سيطرتها بشكل أكثر دبلوماسية على المؤسسات الأخرى. (Holla, Titko and Ristvej, 2018).

يمكن القول مما سبق أن هناك العديد من النظريات التي تستند إليها طرق التعامل مع الأزمات متمثلة في تقديم معلومات للجمهور من عدمه، أو من خلال نظرية المصالح حيث تعد نقطة الانطلاق التي تستخدم فيها المؤسسة قوتها.

#### ❖ إدارة الأزمات والذكاء الاستراتيجي:

لقد أشار (النجار & الحرايزة، ٢٠٢٠) إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في كونه أداة هامة يستخدمها القادة والمدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، حيث أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات علاقة وطيدة، نظرا لما يحققه ذلك المدخل من فوائد ومزايا للأفراد الذين يتمتعون بمهارات وقدرات الذكاء الاستراتيجي في التعامل مع كافة الأزمات، والتمتع بالقدرة على توقع الأزمات المحتمل حدوثها والحد من أخطارها، حيث يساعد ذلك المدخل جميع الأفراد بوحدات إدارة الأزمات على:

- أ- تدعيم قدرتهم في صياغة الاستراتيجيات الطارئة.
- ب- وضع الحلول الإستراتيجية للأزمات والطوارئ.
- ج- ييسر من اتخاذ القرار في الأزمات الطارئة لأنه يعد من مكونات صناعة القرار.
- د- يلعب دورا رئيسًا بخصوص الخطط المستقبلية، وتحديدًا في الأزمات التي تكون غريبة ومستحدثة على المؤسسة.
- هـ- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي، وقدرة فريق عمل إدارة الأزمات بالمؤسسة على امتلاك الصلاحيات والمسئوليات في اتخاذ القرارات السريعة والناجزة.
- و- يساعد القائمين على وحدات إدارة الأزمات في تحليل الأهداف المستقبلية لكافة الوحدات المناظرة لهم، بما يمكنهم من القدرة على التنافسية.
- ط- جزءا من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات.
- ي- يوفر للمديرين المعلومات والبيانات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- ل- تركيز صناع القرار على التحليل بدلا من البحث عن المعلومات.
- م- يعزز من اقتباس الفرص الجديدة، وتجنب الأزمات والمخاطر والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة

## ❖ معوقات إدارة الأزمات:

رغم الجهد المبذول والمتوقع من إدارة الأزمات، إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارة، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته مما يعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى (٥) أقسام الأكثر شيوعًا هي (عياري & نواري، ٢٠٢٠):

- \* المعوقات التنظيمية: وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:
  - عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسئولية.
  - اختلاف الثقافات، وضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
  - عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للتعامل مع الأزمات من قبل الجهات المعنية.
- \* المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد، ومنها:
  - تجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة، لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

- تأزم الأزمة دون الالتفات إليها من خلال القصور في فهم مكامن الخطر.
- الاعتقاد بأن عملية إدارة ليست ذات أهمية، وأنها ليست جزء أساسي في المؤسسة.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، والتعامل مع كافة الأزمات بنفس المنهج رغم تباينها.
- \* المعوقات المتعلقة بالاتصال والمعلومات:

- صعوبة عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة.
- محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وصحتها.
- حجب جزء أصيل من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
- تعدد مصادر المعلومات بين ما هو صحيح وما هو خاطئ.
- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه داخل وخارج الكيان الإداري.
- \* المعوقات الاقتصادية:

- تتعلق هذه المعوقات بالوضع الاقتصادي الراهن للمؤسسة داخليًا وخارجيًا، مثل:
  - نقص الموارد، وقلة المخصصات المالية.
  - غياب فريق اتصال الأزمة لشرح المسببات، ومن ثم التمهيد للحلول.
  - ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة.

- تعقيد الإجراءات نتيجة للبيروقراطية.

\* المعوقات التكنولوجية:

تتعلق بالعوامل التقنية والفنية للمؤسسة، مثل:

- قلة استخدام التقنيات الحديثة في التواصل كالإنترنت.

- ضعف البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- ندرة توافر تقنيات متطورة، تمكن من تفادي التشخيص الخاطئ للأزمة.

وبناءً على ما سبق يتضح أن عملية إدارة الأزمات تواجه معوقات عديدة، ومنها المعوقات الإنسانية، والمعوقات التنظيمية، ومعوقات تتعلق بعملية المعلومات والاتصالات، فضلاً على المعوقات التي تتعلق بالاقتصاد والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى مزيداً من التشابك والتعقيد للأزمات، الذي يستوعب إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات، وأن المؤسسة تستطيع التصدي للأزمات في ظل هذه المعوقات باستخدام المنهجية العلمية والاستعانة بالكوادر الفنية المتخصصة في ضوء الوعي والمعرفة، وحشد وتعبئة كافة الموارد المتاحة للمؤسسة؛ لمحافظة على سمعتها ومصداقيتها من جهة، وضمان أمن المجتمع من جهة أخرى.

وتعاني الجامعات المصرية من العديد من الأزمات التي تعيق مسيرتها التعليمية، وعلى الرغم من ذلك فلا توجد فرق متخصصة في الجامعات المصرية للتعامل مع مثل هذه الأزمات الناتجة عن ضعف برامج الإعداد والتأهيل والتدريب للقيادات الإدارية والأكاديمية فضلاً على ضعف استثمار الفرص المتاحة التي قد تعوقها عن تحقيق أهدافها. ومن أهم هذه الأزمات ما يلي:

- أزمات الطاقة والتقنية: كأزمة انقطاع الكهرباء، والمياه، وتسريب الغاز، وشبكات الحاسب الآلي.
- أزمات الأمن والسلامة: مثل تخريب الممتلكات الحرم الجامعي وفقدان الوثائق أو إتلافها، فضلاً على الافتقار إلى تدريبات الإخلاء والإنقاذ.
- أزمات بشرية: ضعف مخرجات التعليم، وانخفاض الدافعية نحو التعلم نتيجة للفجوة الكبيرة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، كما تتمثل في عدم الكفاية النوعية في الأمن الجامعي، وزيادة الإقبال على التعليم الجامعي وفي المقابل نقص أعضاء

الهيئة التدريسية، مما أدى إلى عزوفهم عن ممارسة المهام الإدارية؛ لانشغالهم بالتدريس نتيجة عدم توافر وظائف للمعيدين والمحاضرين ( جمال، ٢٠٢١).

### ❖ متطلبات إدارة الأزمات:

هناك العديد من المتطلبات لإدارة الأزمات بمؤسسات التعليم الجامعي بوجه خاص، ومن بينها المتطلبات التنظيمية فنيا وإداريا (حسين، ٢٠١٩)، ومن أبرز المتطلبات التنظيمية (فنيا):

- تحديد الهدف والتمييز بين العرض الثانوي والسبب الرئيس للأزمة.
  - المباغته؛ للتشويش على تفكير صانعي الأزمة.
  - حشد كل العناصر اللازمة للتصدي للأزمة بنجاح.
  - التعاون بين فريق إدارة الأزمة لتبادل الخبرات.
  - الاقتصاد في استخدام القوة تحسباً لمواجهة أزمات أخرى محتملة.
  - التفوق في السيطرة على الأحداث، والمتابعة المستمرة لتداعياته.
  - استخدام أساليب غير مباشرة كالتفاف والتمويه والمناورة، لإفقاد الخصم توازنه.
- وتتمثل أبرز المتطلبات الإدارية في التالي:
- تبسيط الإجراءات: ويتم ذلك من خلال وضع الأنظمة وسن القوانين، والابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور، الأمر الذي يؤدي إلى ضبابية الأمور وخلق نوع من الإرباك.
  - التخطيط: التخطيط هو المنهجية العلمية والإطار العام الذي يعمل من خلاله القادة لإدارة الأزمة والتعامل معها بحرفية عند اتخاذ القرار، بالبعد عن الارتجالية والعشوائية.
  - التنسيق: يعد التنسيق مطلب غاية في الأهمية لتنفيذ أي قرار، للحيلولة دون تعارض الإجراءات، وإتاحة إمكانية تبادل الموارد، ويتم ذلك من خلال التنسيق بين القيادات الإدارية وقيادات الإدارات الأخرى ذات العلاقة؛ لضمان التناغم واليسر والبساطة في سير العمل.
  - التواجد المستمر: وللتنسيق وتبادل الآراء والخبرات والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة وحتمية اتخاذ القرارات، وتذليل العقبات التي تقف عائقاً أمام



التنفيذ لابد من التواجد المستمر للقيادة المؤهلة وأعضاء فريق الأزمة الذي يتم تشكيله بوجود أكثر من خبير فني متخصص مع مراعاة اللامركزية عند تكون الفريق. وحتى يتسنى التعامل مع الأزمة ومواجهتها بشكل صحيح، لابد من المشاركة الجماعية بين القادة والعاملين، فضلاً على توافر قاعدة بيانات ومصادر للحصول على المعلومات، التي من خلالها يتم تحديث البيانات.

- تفويض السلطات: قد تضطر الأحداث اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة أثناء الأزمة دون انتظار الشخص المسئول الذي يقع على عاتقه اتخاذ القرارات، في هذه الحالة يعد تفويض السلطة أمر حتمي؛ حتى لا تتوقف الأعمال ويضيع الوقت ويحدث ارتباك ومن ثم تفاقم الأزمة.

- عمل سجل للأزمات: مهمته الرئيسية توثيق كل المواقف التي تمثل أزمات في سرية تامة بعيداً عن الإعلام الداخلي للأزمة.

يتضح مما سبق أنه لى تنجح المؤسسات الجامعية فى إدارة الأزمات بداخلها، عليها أن تستند لرؤية مستقبلية واستخدام أساليب غير نمطية فى التعامل مع الأزمات، وإملاك القدرة على التخطيط والفكر الاستباقي والإطلاع على الخبرات فى مجال إدارة الأزمات، وتفعيل المشاركة الجماعية بين القادة والعاملين، فضلاً على توافر قاعدة بيانات ومصادر للحصول على المعلومات، وهذه المتطلبات يمكن من خلال تطبيق مداخل حديثة كالذكاء الاستراتيجي بداخل المؤسسة يتم تحقيقها بما يسهم فى للتصدي للأزمة بنجاح

ثانياً: الإطار النظرى لمدخل الذكاء الاستراتيجي فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

- الذكاء الاستراتيجي: الجذور والفلسفة:

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، حيث كان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي فى العمليات العسكرية فى القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـ "Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين فى العالم. حيث أشار فى كتبه إلى أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية أول من وظف هذا النمط فى تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفى رفد صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، والتحق شيرمان كنت عام ١٩٤١ بمكتب الخدمات الإستراتيجية فى الوكالة، وألف حينها كتاباً بعنوان الذكاء الاستراتيجي فى

السياسة الدولية الأمريكية"، ثم ألف كتابه الثاني عام ١٩٤٧ بعنوان "الذكاء الاستراتيجي"، مشيرًا فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورًا رئيسًا في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من ذكاء، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا ((Armada من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة Ahmed, & Hussein (2021), Abduljabbar

وتنامى اهتمام إدارة منظمات العمل العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معًا. وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قبل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي.

وظهرت وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي" في عدد من الشركات، ووظيفة "مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها ( Ross O'brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجرى استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من

الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، وكما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة ( الطائي؛ الخفاجي، ٢٠٠٩ )

لقد برز مصطلح الذكاء الاستراتيجي نظرا للتغيير المستمر والذي يبعد سمة مميزة لبيئات العمل، حيث تحدث هذه التغييرات في المجالات التي لا تملك فيها الشركات الفردية سيطرة، مثل تغييرات الاقتصاد الكلي لسياسة الحكومة، والاتجاهات الديموغرافية، وحركات المنافسين، وعلى الرغم من أن إدارة الشركة يمكن أن تتحكم فيها، إلا أنها قد تؤثر على كيفية عملها في المستقبل، لذلك، من الضروري مراقبة هذه التغييرات، وأخذها في الاعتبار لاتخاذ قرار استراتيجي لمواكبة هذه التغييرات، وإجراء تحسينات مستمرة على العمل ( Souza & Alves، 2018 ). حيث يؤكد (Gilad 2003) على مساهمة ودور الذكاء في أنه يعطي إنذارات مبكرة، وأنه تحد للافتراضات الأساسية التي تؤثر على تفكير المنظمة والتنفيذ الاستراتيجي وتعديلها وفقاً للتغيرات في البيئة التنافسية وتحديد وقت حدوث التغيير، فهو عملية تعتمد على الحدس والشراكة والاستبصار والرؤية والتفكير، يملكها المديرون ويعملون بخبراتهم بذكاء؛ فقطوير السياسات والاستراتيجيات بشكل مناسب من أجل مواجهة أي تأثيرات أو تهديدات بيئية مستقبلية أو حالية. لنفترض أننا نحاول الإجابة عن نوع الأفراد الذين لديهم هذه الخاصية. في هذه الحالة، ستكون الإجابة أداة متاحة للمديرين الذين يشغلون مناصب قيادية عليا.

ويؤكد (Xu & Kay، 2009) أن كبار المديرين يجب أن يتمتعوا بهذه المكانة والموهبة من الذكاء الاستراتيجي لصياغة الخطط الاستراتيجية المناسبة، وتحديد العمل على تحقيقها، واغتنام الفرص أو توقعها من البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات منها، فمن الناحية المؤسسية، يعتبر الذكاء الاستراتيجي "عملية منظمة لإنتاج المعلومات الاستخباراتية من البيئة، وهي ضرورية لخلق قيمة إستراتيجية ولتيسير القرارات العقلانية لمستقبل المنظمة على المدى البعيد.

ويعد الذكاء الاستراتيجي مدخلا جوهريا حيث تعتمد عليه القيادة العليا في المنظمة، ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة وليتم استخدامها في صنع القرارات المهمة، والتي من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة، وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها، والوصول إلى التميز والريادة، وهو يركز على توقع التغيرات المستقبلية وإدارتها، وذلك يتطلب قاعدة معلوماتية ومعرفية عن البيئة المحيطة من حيث التحديات والمتغيرات وما ينتج عنها من فرص وتهديدات، وكيفية التعامل معها بما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية رشيدة.

وتنطلق فلسفته من كونه أداة مهمة في تحقيق النجاح والريادة لقيادة المنظمة، وأنه يقوم بصقل صفات القيادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم، وهو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال، والذي يمكن قادة المنظمة من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات.

والذكاء الاستراتيجي عملية تهدف إلى دعم صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها كما يساعد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي، من خلال توفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها ونشرها، سواء عن البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها، وسواء كانت معلومات صريحة أو ضمنية، مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك من خلال تدعيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية، فالمعلومات والمعرفة هي الركيزة الأساسية في الذكاء الاستراتيجي (عتريس، ٢٠١٧).

ومن ثم فلسفة الذكاء الاستراتيجي قائمة على التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية، لذلك يرتبط أكثر بمتخذي القرارات على المستويات العليا في المنظمات، كما يركز بشكل أقل على الماضي والحاضر مقارنة بالمستقبل وقضاياها، ومحاولة توقع وتطوير المستقبل ونمذجته حتى يصبح على مواكبة إجراءات وعمليات المؤسسة.

وفي ظل التطور الملحوظ في ميدان الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية الاهتمام بهذا النوع من الذكاء، وبدأوا بتكوين ما يعرف فرق الذكاء الاستراتيجي في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث بدأوا بترويج لما يعرف "بمجتمع الذكاء الاستراتيجي" وذلك نظراً لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة)

وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. لذلك وجد من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي (Waghmare، 2019).

#### ○ مفهوم الذكاء الاستراتيجي (SI) Strategic Intelligence :

يقصد بالذكاء الاستراتيجي توفير المعلومات وتحليلها ودعم الإدارة بالقرارات الإستراتيجية التي تفيد التوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة (Waghmare، 2019).

وعرفه كل من إبراهيم وشمس (٢٠١٨) على أنه عملية تتعلق بتوفير المعلومات بالوقت المناسب. وفي متناول الفرد المناسب لاتخاذ القرارات التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة وهو ما يحتاج المنظمة لمعرفته عن بيئة أعمالها لتمكنها من اكتساب تصور واضح عن عملياتها الحالية. أنه توقع وإدارة التغيير للمستقبل، تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للعملاء وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

وعرفه عتريس (٢٠١٧) على أنه أحد المداخل والأليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بأحد أنماط الذكاء الذي يجب أن تتمته به القيادات في التعامل مع المتغيرات والتحديات المتغيرة الراهنة والمستقبلية، وبما يوفره لهم من قدرات ومهارات بما يمكنهم من الاستشراف للمستقبل وتشكيل رؤية الاستراتيجية، والتفكير بمنطق النظم، الابداع الاستراتيجي، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، وتفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يسهم في اتخاذ القرارات التي تحقق التنافسية والتميز.

ويعرفه Wilensky (٢٠١٥) بأنه قدرة المنظمة على جمع وتحليل المعلومات حول المنظمات الأخرى التي تتنافس معها في نفس المجال، وتحديد العوامل التي تهدد بقائها واستمراريتها ووضوح الاستراتيجية التي تتبناها حالياً، لذلك، يزيد الذكاء في ظل الظروف التنافسية لأنه يلعب دوراً حاسماً في التفوق التنافسي للمؤسسات.

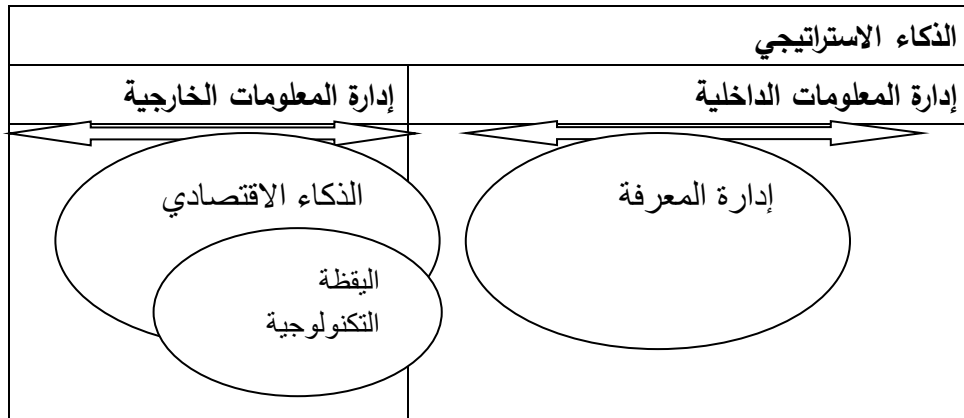
والذكاء الاستراتيجي هو ذلك النوع من الذكاء الذي يركز على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية المساعدة المنظمة في صنع القرارات الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد، وبما يضمن السيادة الإستراتيجية للمنظمة (العابدي، الموسوي، ٢٠١٤).

وأوضح Esmaeili (٢٠١٤) أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهادف على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم الأنظمة الذكية، بالإضافة إلى ذلك، العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي معروفة وهي ذكاء الموارد البشرية، والعملية التنظيمية، والموارد التكنولوجية والمعلوماتية والمالية، والمنافسين، وذكاء العملاء.

وعرفه صالح وآخرون (٢٠١٠) ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، الحدس، الإبداع). ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقضاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة (McDowell، 2009).

كما أشار كلا من العيداني وضويفي (٢٠١٠) إلى مصطلح الذكاء الاستراتيجي يتداخل مع العديد من المصطلحات الإستراتيجية كأدارة المعلومات الداخلية والخارجية واليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، كما هو مبين بالشكل التالي:



الشكل (٣) الإطار العام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي

المصدر: العيداني وضويفي، ٢٠١٠

- الذكاء الاستراتيجي وموقعه من مفاهيم الذكاءات الأخرى:

توجد عدة أنواع من الذكاء تختلف فيما بينها في السياق والعمليات، فهناك الذكاء التكتيكي، ويكون على المستوى الأدنى إداريا ويهتم بتكوين سيناريوهات مختلفة لتنمية المؤسسة وضبط الرؤية المستقبلية نتيجة للمعارف الجديدة والعمل البحثي، والذكاء التشغيلي،

ويكون على مستوى الإدارة الوسطى، ويختص فى عمليات دعم الحلول للمشكلات الحالية، والذكاء الاستراتيجي ويكون على قمة المستوى الإداري بشكل كبير، ويساهم فى اتخاذ القرارات الجوهرية (Gitelman ، Kozhevnikov ، Chebotareva &،، 2021).

وهناك أيضا أنماط أخرى للذكاء، حيث هناك ذكاء الأعمال، ويرتبط ببيئة الأعمال، وتتضح أهميته فى اتخاذ القرار الاستباقي وتخطيط العمل ووضع الاستراتيجيات، ويتكون من اليقظة الإستراتيجية سواء التنافسية أو التكنولوجية أو غيرها، والأمن وحماية نظام المعلومات بالمؤسسة والتأثير فى محيط المؤسسة؛ ويوجد الذكاء التنافسي، والذي يختص بجمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها وعن البيئة التنافسية، وتقييم ظروف وأحوال المنافسين وسوق المنافسة والاستراتيجيات التنافسية؛ وهناك الذكاء الاستراتيجي، والذي يستخدم فى إطار التخطيط والإدارة الإستراتيجية، ويرتبط بمتخذي القرارات فى المستويات العليا بالمؤسسة، ويركز على العمليات الاستباقية، وهو يدعم إدارة المؤسسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، ودراسة المتغيرات والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة، وما ينتج عنها من فرص وتهديدات وكيفية التعاطي معها، بما يساهم فى اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية، فالمعلومات والمعرفة هي الركيزة الأساسية فى الذكاء الاستراتيجي.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثلاثة، هناك ذكاء العملاء وأحياناً يسمى بالذكاء التسويقي، ويرى البعض أن الذكاء الاستراتيجي يشمل هذه الأنواع الثلاثة، وأنه الركيزة الأساسية لها. (عتريس، ٢٠١٧).

وأشارت دراسة (Gitelman ، Kozhevnikov ، Chebotareva &،، 2021) الي أن هناك اختلافات بين الذكاء الاستراتيجي والتكتيكي داخل المنظمات والمؤسسات من حيث الغرض وأفق الوقت لاستكشاف الأمور والمستخدمين ومعدل شحذ البيانات، ويتضح ذلك فى الجدول التالى:

## جدول (٢)

## الاختلافات الجوهرية بين الذكاء الاستراتيجي والتكتيكي

وجه الاختلاف	الذكاء الاستراتيجي SI	الذكاء التكتيكي TI
الغرض الرئيس	تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد لإطلاق المبادرات الجديدة واسعة النطاق ولتطوير استراتيجية شاملة قائمة على تحليل الاتجاهات الموجودة بالبيئة الخارجية	تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد في تنفيذ المبادرات القائمة والحالية والتي تستند على تحليل الموقف الراهن
أفق الوقت	يعد بنظرة مستقبلية، مما يسمح للمؤسسة لرؤية الاتجاهات السائدة والمخرجات الممكنة، ومن ثم يساعد المؤسسة في لضبط سياساتها قبل تفاقم الأزمة أو المشكلة	يعمل من خلال مبدأ "من هنا والآن"، ومن ثم يسمح للمؤسسة للاستفادة من المزايا الحالية
المستخدمين	الأفراد المشتركين في صنع القرارات الاستراتيجية هم القادة على المستوى الأعلى	الخبراء ذوى المسؤولية في مجال وتخصص معين
معدل شحذ البيانات	متوسط	عالي

يتضح مما سبق أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أحد أهم أنواع الذكاءات في المؤسسات، وهو مزيج من مجموعة من الذكاءات منها: ذكاء بيئة الأعمال، والذكاء التنافسي، وأنه يختلف عن الذكاء التشغيلي والتكتيكي من حيث العمليات والسياق، والغرض ومعدلات شحذ البيانات ونوعية المستخدمين لكل نمط.

## - أهمية الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية:

يمثل الذكاء الاستراتيجي عاملاً ومدخلاً جوهرياً لتحقيق التنمية من خلال نظرت الاستباقية والمستقبلية، كما يتمثل جوهره في مساعدة المنظمات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة التي تستند إليها قراراتهم وبالتالي تعزيز كفاءتهم لتلبية مختلف المتطلبات والتي تتضمن التواصل، التخطيط، التعبئة، الإدارة الذاتية والعمل الاستراتيجي في البيئة المعقدة التي تواجهها المنظمات حالياً، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. كما يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً هاماً في تأهيل المنظمات لتكون قادرة على الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير، اتخاذ القرارات بطريقة فعالة وتحقيق وضع تنافسي متفوق بالمنظمات المنافسة (Waghmare، 2019).



ويمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من التعرف إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن هذه الأدوار هي كالاتي (صالح وآخرون، ٢٠١٠):

- دور الذكاء في توسيع السمات القيادية.
- دوره في عمليات التغيير.
- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.
- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار.

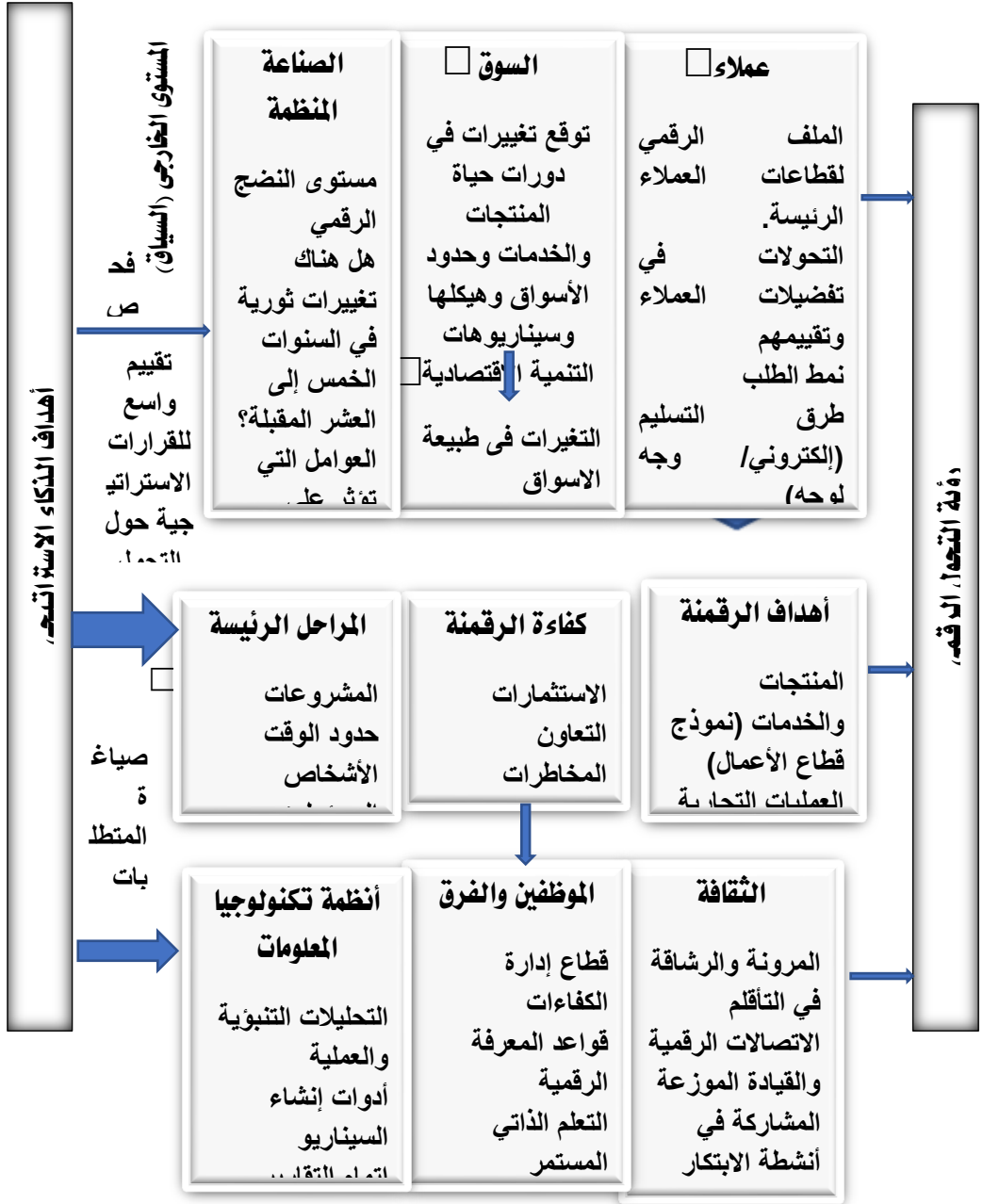
يتضح مما سبق تعدد جوانب أهمية الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات من خلاله كونه سلاح تنافسي، ويساهم في دعم صناعة القرار، وتحقيق التميز بتوفير المقدره على وضع الحلول الإستراتيجية لكافة الأزمات أو عند الطوارئ.

#### ❖ أهداف الذكاء الاستراتيجي:

كما أكد (صالح وآخرون) بأن الذكاء الاستراتيجي يرمي إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها:

١. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
٢. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت.
٣. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة علمياتها وخدماتها.
٤. تطوير أداء آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

٥. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة



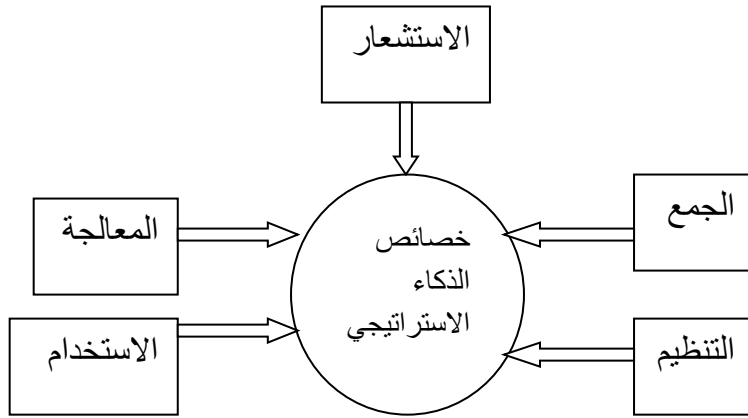
شكل (٥) أهداف الذكاء الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي

المصدر: (Kozhevnikov & Chebotareva, Gitelman, 2021).

وهناك عدة مبادئ متعددة تحكم الذكاء الاستراتيجي وتشخيص أبعاده ومقوماته، وتتمثل في التالي McNamara، (2021):

١. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
  ٢. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
  ٣. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
  ٤. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.
- يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات والموضحة بالشكل.
- أ- مرحلة الاستشعار ((Sensing: بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- ب- الجمع ((Collecting: للبيانات ذات المغزى.
- ج- التنظيم ((Organizing: للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- د- المعالجة ((Processing: للبيانات وتحويلها إلى معلومات.
- هـ- الاستخدام ((Uses: للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها كما هو موضح بالشكل أسفله:

ال



شكل ( ٦ ) خصائص الذكاء الاستراتيجي

المصدر: Tham، 2002

## - مراحل الذكاء الاستراتيجي:

ليس هناك اتفاق محدد حول مراحل الذكاء الاستراتيجي، فهناك من يرى أنها تتماثل مع مراحل الذكاء الاقتصادي والتنافسي في أغلب الخطوات، وعلى العموم يمكننا عرض مراحل الذكاء الاستراتيجي عند McDowell، (2009) (في الخطوات التالية):

١. تحديد المهنة الأساسية التي سيتم معالجتها من خلال الذكاء الاستراتيجي؛
٢. بناء الإطار المفاهيمي.
٣. تطوير المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة.
٤. تطوير الصلاحيات.
٥. إعداد خطة عمل المشروع.
٦. التخطيط وتنفيذ جميع البيانات.
٧. فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة).
٨. دمج وتحليل وتفسير البيانات.
٩. استخلاص الفرضيات.
١٠. مراجعة التقدم.
١١. إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي.
١٢. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.

١٣. توزيع التقرير على المدراء والزيائن.
١٤. مراجعة الأداء وكفايته وفعاليتيه بعد العمل.
- وحدد (Waghmare، 2019) ست مراحل وعناصر متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي وهي:
١. مرحلة الاستشعار **Sensation**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
  ٢. مرحلة الجمع **Collection**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
  ٣. مرحلة التنظيم **Organization**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
  ٤. مرحلة المعالجة **treatment**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
  ٥. مرحلة الاتصال **Communication**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
  ٦. مرحلة الاستخدام **Utilization**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.
- وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين. وفي إطار هذا المدخل يتضح أن عملية الذكاء الاستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وإن كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات تستقي من مستخدمين (صناع القرار) وهناك تصنيف آخر لمراحل الذكاء الاستراتيجي إذ يتقاطع هذا التصنيف إلى حد بعيد مع مراحل الذكاء الاقتصادي وذلك عند كلا من العيداني & ضويفي (٢٠١٠):
- تحديد الحاجة إلى المعلومة: أن مراحل اتخاذ القرار وكذا كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين.
  - جمع المعلومة: أن كل المستويات المنظمة معلومات محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد المصادر لإيجاد المعلومة، من المصادر الرسمية والغير رسمية.

- معالجة المعلومة: وتعنى تجميع كافة البيانات والمعطيات من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة واضحة تساعد في الغرض المنوط منها.
- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:  
هذه الخطوة هي نتيجة لكل المراحل التي تسبقها، حيث يتم طرح المعلومة واستخدامها في المنظمة بم يساهم في خلق القيمة المضافة.  
إن كل العمليات السابقة من تحديد، تجميع، ومعالجة للمعلومات، تكون بدون جدوى إذا لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، والمستوى المطلوب، إذ أن للمعلومة تكلفة كبيرة، سواء استخدمت من طرف المنظمة أو لم تستخدمها، لذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها، حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الاستراتيجي.

#### ❖ عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي:

تفاعل عناصر الذكاء الاستراتيجي معًا بشكل متوازن ومتناسك، حيث أن الالمام بهذه العناصر لدى الأفراد والقيادات بأى مؤسسة تساعدهم على استشراق المستقبل. والتركيز على الاتجاهات ذات الصلة وخلق رؤية منهجية، بالتعاون والتحالف مع الشركاء يدعمون ويكملون رؤيتهم، فمن خلال ذكاء الشخصية يطبقون فهما لقيم هؤلاء الشركاء ويكونوا قادرين على تحفيزهم وتمكينهم من التعاون لتحقيق هدف مشترك ( Maccoby & Scudder, 2011).

الاستشراق: هو القدرة على التفكير في ظل غموض القوى والتي لا يمكن قياسها ولكنها تشكل المستقبل، حيث تشير إلى قدرة المنظمات في استشعار الموجة القادمة حتى تتمكن من ركوبها. أن الهدف من عملية الاستشراق أن تكون منهجية وشاملة، وأن تدمج بين بعد النظر والبصيرة والتنبؤ بطريقة مجدية، حيث يركز الاستشراق على ثلاثة أمور أساسية هي: الفهم الشامل للعمليات السابقة ومعوقات التغيير. الفهم الشامل للطبيعة الحقيقية للحاضر، فهو التبعيات المحتملة للاتجاهات الحالية.

الرؤية المستقبلية: الرؤية هي الصورة الذهنية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتوفر الرؤية التوجه الاستراتيجي وتحدد المسار المستقبلي للمنظمة ويجب أن تكون الرؤية نتاج

عملية تنظيمية، ديناميكية، منطقية وجماعية، ويتم تطوير الرؤية كجهد تعاوني يؤدي فيها قادة المنظمات الدور الحاسم المتمثل في دمج وتوجيه عملية تطوير الرؤية. الشراكة: يشير مفهوم الشراكة إلى قدرة قادة المنظمات على إقامة التحالفات الإستراتيجية حيث تلجأ المنظمات لإقامة الشراكات من أجل تحسين الأداء والحد من الصراعات، وأن قدرة الشركاء على مشاركة المعلومات، والثقة والالتزام تعتبر مقومات أساسية لتعزيز الشراكة (النجار، الحرايزة، ٢٠٢٠).

وتتمثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند (Maccouby، 2015)، والتي تمثل نظام من القدرات التي تساعد الأفراد وجعلهم عناصر قيادية بالمؤسسة لامتلاك الذكاء الاستراتيجي، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

#### ١ - استشراف المستقبل Foresight:

يمثل استشراف المستقبل أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسات والمجتمع ككل، لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة الفاعلة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط السبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها.

#### ٢ - الرؤية الإستراتيجية Visioning:

تمثل الرؤية الإستراتيجية ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول أن مصطلح للرؤية يجب عن كثير كم الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ والي أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خطتها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز.

٣ - الدافعية Motivating: وهي تتمثل في تحفيز وإثارة دافعية المرؤوسين للعمل معا من أجل تحقيق الرؤية التي تم وضعها.

#### ٤ - التفكير بمنطق النظم Systems Thinking:

هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية

تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر، واستشراف معالم المستقبل.

#### ٥- الشراكة Partnering:

تُعد الشراكة القدرة التي يمتلكها القادة في إقامة شراكة كأداة لتعزيز القدرات بين المؤسسات المتنافسة أو غير المتنافسة بغرض تقليل النزاعات والحد من الصراعات وتحسين الأداء، وهذا الشراكة تكون بين الأفراد والمنظمات.

#### القسم الثاني: الإطار الميداني للبحث:

يتناول هذا الجزء إجراءات البحث الميدانية ونتائجه، ويشتمل على مجتمع وعينة البحث، وأدوات البحث وتقنياتها وإجراءات تطبيقها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

#### (أ) مجتمع وعينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من (٥٧) فردا من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات والكوارث ببعض الكليات النظرية والعملية (كلية التربية / كلية الآداب / كلية التربية الرياضية / كلية التربية النوعية / كلية العلوم / كلية التمريض / كلية الطب البيطري، والمشكلة من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وموظفين إداريين، وتم اختيار هذه الكليات نظرا لوجود وحدات الأزمات بها والصادر تشكيل لمجلس إدارتها، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الكادر الوظيفي (أعضاء هيئة تدريس / إداري)، ونوع الكلية (نظرية/ عملية)، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ( ٣٦ ) وبلغ عدد الإداريين ( ٢١ ).

#### جدول (٣)

توزيع عينة البحث حسب متغيرات البحث

النسبة	العدد	متغيرات البحث	
٦٦%	٣٦	أعضاء هيئة تدريس	الكادر الوظيفي
٣٤%	٢١	إداريين	
٥٤%	٣١	نظرية	نوع الكلية
٤٦%	٢٦	عملية	
١٠٠%	٥٧	المجموع الكلي	

#### (ب) أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة أسيوط، وتم إعداد هذه الاستبانة وفقا للخطوات التالية:



- ١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.  
٢- تم تحديد بعض المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت فى أبعاد الذكاء

#### الاستراتيجي:

- استشراف المستقبل
- الرؤيا المستقبلية
- التفكير بمنطق النظم
- الدافعية
- الشراكات والتحالفات

٣- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد.

٤- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية:

#### • صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق أداة البحث تم عرضها فى صورتها المبدئية على (٧) أعضاء هيئة تدريس من خبراء الإدارة بكلية التربية وكلية التجارة؛ بهدف التعرف على مدى ملائمة الاستبانة للهدف التي "وضعت من أجله، وقد كانت الاستبانة فى صورتها الأولية (٤٥) عبارة، وبعد أخذ آراء ومقترحات المحكمين أصبحت (٤٠) عبارة، متضمنة خمسة أبعاد، حيث تضمن البعد الأول (١٠) عبارات، وتضمن البعد الثانى (٨) عبارات، واشتمل البعد الثالث على (٨) عبارات، وتكون البعد الرابع من (٧) عبارات، وتضمن البعد الخامس (٧) عبارات.

#### • ثبات الاستبانة:

تم استخراج معامل ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغ الثبات الكلى لأداة الدراسة (٧٧٢، ٠)، وهو معامل ثبات صالح لغرض الدراسة.

#### • إجراءات تطبيق أداة البحث:

- تم حساب الوزن النسبى للفقرة أو البعد من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث .
- ممارسة بدرجة منخفضة أقل من (٥٢ ، )، بدرجة متوسطة أعلى من (٥٢ ، ) إلى ٨٢ ، بدرجة كبيرة أعلى من (٨٢ ، ) بالنسبة لعينة أعضاء هيئة التدريس، وبالنسبة لعينة الإداريين: ممارسة بدرجة منخفضة أقل من (٤٧ ، )، بدرجة متوسطة أعلى من (٤٧ إلى ٨٧ ، بدرجة كبيرة أعلى من (٨٧ ، ) .

**نتائج البحث الميدانية وتفسيرها:**

جاءت الأوزان النسبية لكل بعد، والأبعاد ككل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤)

الأوزان النسبية لأبعاد أداة الدراسة

م	البعد	أعضاء هيئة تدريس		إداريين
		الترتيب	الوزن النسبي	
١	الأول		٦٩،	٥٤،
٢	الثاني		٥٩،	٥٠،
٣	الثالث		٧١،	٥٥،
٤	الرابع		٦٠،	٦٢،
٥	الخامس		٦١،	٥٢،
الوزن النسبي للأبعاد ككل		٦٤،		٥٥،

وفيما يلي النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد الاستبيان:

(١) النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "استشراف المستقبل": تم إيجاد الوزن النسبي لجميع عبارات البعد "استشراف المستقبل" من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث:

جدول (٥)

الوزن النسبي للبعد الأول "استشراف المستقبل"

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
		أعضاء هيئة تدريس		إداريين	
١	تمتلك الوحدة/ المركز هوية داعمة لقدرتها على التنبؤ والتعامل مع التهديدات	0.69	٦	0.60	3
٢	يتم تحديد الأخطاء لنفادى تكرارها بالمستقبل	0.71	١	0.56	5
٣	هناك انتباه من وقوع الأزمات ذات الأثر بعيد المدى	0.68	١٠	0.65	2
٤	يتم اتباع مداخل وطرق غير مألوفة للتعامل مع الطوارئ والأزمات ووجود بدائل لها	0.68	٩	0.60	4
٥	توجد إرادة وقدرة على المبادرة فى طرح الحلول للأزمات المحتملة	0.71	٢	0.48	7
٦	يوجد مسح لبينة العمل الداخلية والخارجية بشكل شمولى ومنتظم تحقيقا للتكامل الاستراتيجي	0.70	٣	0.44	٩
٧	يتم تشخيص الفرص لاستثمارها فى تحقيق الأهداف الموضوعه للوحدة/ للمركز	0.70	٤	0.44	١٠
٨	يتم الاستفادة من الخبرات المتاحة بالوقت الحاضر للتعامل مع الأحداث المستقبلية	0.70	٥	0.52	6
٩	يوجد اهتمام باستقراء المستقبل من أجل التميز والتعامل مع كافة التهديدات أو الأزمات	0.69	٨	0.48	8
١٠	يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بصفة منتظمة للاستعداد للتغيير المرغوب	0.69	٧	0.66	1

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الأول "استشراف المستقبل" تراوحت أوزانها النسبية بين (٦٧، - ٧١)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٦٩)، بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٤٤، - ٦٧)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٥٤)، بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين وفق مقياس التدرج الثلاثى الذى تم تبنيه فى البحث، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة الدراسة لبعد استشراف المستقبل جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الأول بوزن

نسبى أقل من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك إلى طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس الأكاديمية وانخراطهم بشكل كبير بكافة الممارسات المتعلقة بالجودة وربما لإلمامهم بمدخل الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (٢) "يتم تحديد الأخطاء لتفادي تكرارها بالمستقبل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١،) وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد الوعي بأهمية تفادي الأخطاء في المستقبل، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كلا من (حسن، ٢٠٢٠) والتي أكدت على محدودية الوعي لدى الأعضاء بوحدة إدارة الأزمات بنوعية الأزمات وطرق التعامل معها وتجنب تكرارها، وجاءت العبارة رقم (٣) "هناك انتباه من وقوع الأزمات ذات الأثر بعيد المدى" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٦٧،) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعكس أن درجة الانتباه لوقوع الأزمات ذات الأثر بعيد المدى يتم بدرجة متوسطة على الرغم أن هذه الممارسة تحتاج إلى درجة عالية من التحقق داخل المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة من نتائج دراسة (يوسف، ٢٠٢١) والتي أكدت على أن ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي نسهم في تكوين الوعي الاستشرافي لدى الأفراد بالمنظمات والمؤسسات،، كما جاءت العبارة رقم (١٠) "يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بصفة منتظمة للاستعداد للتغيير المرغوب" في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٦٦،) وهذا يعكس أن واقع ممارسة الإداريين لأولويات العمل والاستعداد لأي أزمة تتم بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البوسعيد، بن مارني، ٢٠١٩) والتي أكدت على أن ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي للعاملين تسهم في تكوين الاستعداد الاستباقي للأزمات، بينما جاءت العبارة رقم (٧) "يتم تشخيص الفرص لاستثمارها في تحقيق الأهداف الموضوعية للوحدة/ للمركز" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٤٤،) بدرجة منخفضة، وذلك يرجع إلى قلة التدريب والتأهيل للإداريين فيما يتعلق بتشخيص واستثمار الفرص ونقاط القوة بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (عبدالعال، ٢٠١٧؛ حسن، ٢٠٢٠؛ حسين، ٢٠٢١؛ سعيد، ٢٠٢٢) والتي أكدن جميعها على وجود قصور في عمليات التدريب لدى الأفراد على إدارة الأزمات، وأن نجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنفيذ التدريب.

كما يتضح من الجدول (٥) أيضا أن جميع عبارات البعد الأول جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما جاءت الأوزان النسبية لجميع عبارات البعد الأول بدرجة متوسطة باستثناء العبارات رقم (٦، ٧) جاء الوزن النسبي لهما بدرجة منخفضة (٤٤، ) من وجهة نظر الإداريين، ويمكن أن يعود سبب انخفاض تلك الممارسات للإداريين إلى انخفاض وعيهم بالتخطيط الاستراتيجي وفلسفته ونقص التدريب لهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا من عتريس، ٢٠١٧؛ رخا، ٢٠١٩؛ حسن، ٢٠٢٠؛ حامد، ٢٠٢١؛ حسين، ٢٠٢١؛ سعيد، ٢٠٢٢) والتي أكدت جميعها على القصور ومحدودية الأداء في إدارة الأزمات بالسياق المصري، وأوصت بضرورة السعي نحو تشكيل فرق عمل لمسح بيئة العمل الداخلية والخارجية لوحدات إدارة الأزمات.

(٢) النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "الرؤيا المستقبلية": تم ايجاد الوزن النسبي لجميع عبارات البعد "الرؤيا المستقبلية" من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث:

## جدول (٦)

الوزن النسبي للبعد الثاني "الرؤيا المستقبلية"

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
			أعضاء هيئة تدريس		إداريين
١	هناك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه الوحدة/ المركز في المستقبل	0.56	٦	0.60	١
٢	توجد رؤية شمولية يتم الاستناد إليها لتفادي وقوع الأزمات	0.55	٧	0.44	٨
٣	يوجد تعاون جماعي في وضع الرؤية وتنفيذها لتجنب ازدواجية المهام عند وقوع الأزمة	0.57	٥	0.51	٤
٤	يتم وضع الرؤية في ضوء المتغيرات البيئية المحلية والعالمية	0.59	٤	0.49	٥
٥	هناك دراسة للتهديدات والفرص قبل صياغة الرؤية لتعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الوحدة الحصول عليها	0.64	٣	0.46	٦
٦	تحدد الوحدة/ المركز الكفاءات المطلوبة من واضعي الرؤية وخطط تحقيقها مستقبلا	0.65	٢	0.54	٣
٧	يمتلك القائمين على صياغة الرؤية القدرة على استشراف المستقبل ورؤية الأشياء غير المنظورة	0.65	١	0.56	٢
٨	هناك استفادة من خبرات عالمية في تحديد التوجه المستقبلي للوحدة/ المركز	0.52	٨	0.46	٧

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثانى "الرؤيا المستقبلية" تراوحت أوزانها النسبية بين (٥١، -٦٤) وبوزن نسبي للبعد ككل (٥٩) ، بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٤٤، -٦٠) وبوزن نسبي للبعد ككل (٥٠) ، بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين وفق مقياس التدرج الثلاثى الذى تم تبنيه فى البحث، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة الدراسة لبعد الرؤية المستقبلية جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الثانى بوزن نسبي أقل من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك قلة مشاركتهم فى صياغة رؤية الوحدة ونقص المؤهلات والكفايات الوظيفية لديهم، الأمر الذى يترتب عليه محدودية الإلمام بأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث جاءت العبارة رقم (٧) "يتم تحديد الأخطاء لتفادى تكرارها بالمستقبل" فى المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥) ، وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى صياغة رؤية الوحدة/ المركز القائمة على استشراف المستقبل وتفادى الأزمات لاحقا، وتتفق تلك النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (أمين، ٢٠١٧) من ضعف التخطيط الاستراتيجي فى إدارة الأزمات بالجامعات، وكذلك مع دراسة (سعيد، ٢٠٢٢) والتي كشفت محدودية التحليل البيئى فى إدارة الأزمات بالجامعات، وجاءت العبارة رقم (٨) "هناك استفادة من خبرات عالمية فى تحديد التوجه المستقبلى للوحدة/ المركز" فى المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٥١) ، بدرجة منخفضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعكس أن انغفاض معدلات الاستفادة والاطلاع على خبرات بعض الوحدات فى مجال إدارة الأزمات عالميا والتعامل الاستباقي مع الأزمات فى ضوء هذه الخبرات العالمية، على الرغم أن هذه الممارسة تحتاج إلى درجة عالية من التحقق داخل المؤسسة، ولا تتفق تلك النتيجة على ما أكدت عليه دراسة (KARSANTIK، ٢٠٢١) والتي أكدت على أهمية بعد التعاون بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع الخارجى فى عمليات إدارة الأزمات، وكذلك مع دراسة (سعيد، ٢٠٢٢) والتي أكدت على أهمية تفعيل نظم الاتصال والتعاون فى إدارة الأزمات، كما جاءت العبارة رقم (١) "هناك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه الوحدة/ المركز فى المستقبل" فى المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي

بلغ ( ٦٠ ) ، وهذا يعكس وجود رؤية مصاغة للوحدة تستشرف المستقبل فى التعامل مع الأزمات أو الكوارث وتستلزم ترجمتها ووضع اهدافا لها، بينما جاءت العبارة رقم (٢) "توجد رؤية شمولية يتم الاستناد إليها لتفادى وقوع الأزمات فى المرتبة الأخيرة من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ ( ٤٤ ) ، بدرجة منخفضة، وذلك يرجع إلى عدم مشاركة الإداريين فى صياغة الرؤية وضعف الإلمام بها وما تتضمنه من ممارسات تشمل الهيكل الكامل للوحدة، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (خليل،دياب&حامد، ٢٠١٩) من انخفاض مستوى أداء العاملين كنتيجة حتمية لمحدودية مشاركة العاملين بالإدارة الجامعية فى اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتمركز السلطة فى المستويات الإدارية العليا بالجامعة، وقيام القيادات باتخاذ كافة الإجراءات.

كما يتضح من الجدول (٦) أيضا أن جميع عبارات البعد الثانى جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء العبارة رقم (٨)، كما جاءت الأوزان النسبية لجميع عبارات البعد الثانى بدرجة متوسطة باستثناء العبارات رقم (٢، ٥، ٨) جاء الوزن النسبي لهما بدرجة منخفضة (٤٤، ٤٦، ٤٦) ، بالترتيب من وجهة نظر الإداريين، ويمكن أن يعود سبب انخفاض تلك الممارسات للإداريين إلى انخفاض مشاركتهم فى صياغة الرؤية الخاصة بالوحدة ونقص التدريب وقلة عقد الندوات وورش العمل لتأهيلهم للتعامل مع الأزمات والكوارث بفكر استباقى ومستقبلى وفى ضوء رؤية مستقبلية، كذلك بسبب ضعف الإلمام بالإدارة الاستراتيجية، وتتفق تلك النتائج مع دراسة (عباينة&عاشور، ٢٠١٨) والتي أوصت بتدريب العاملين فى الجامعات على كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها، ولا تتفق تلك النتائج من نتائج دراسة كل من (Seitovirta، ٢٠١١؛ Esmaeili، ٢٠١٤؛ لايخ، ٢٠١٦؛ شمل، ٢٠٢١) والتي أكدت على أهمية دور الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر فى اتخاذ القرارات فى المؤسسات وتأثيره على السلوك القيادي، ومن ثم فإن واقع ممارسة الأفراد بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط جاء بدرجة متوسطة لذلك البعد ، الأمر الذى يستلزم الاهتمام بتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي من أجل الارتقاء بقدرات الأفراد على اتخاذ القرارات وتميز سلوكهم القيادي.

٣) النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "التفكير بمنطق النظم": تم ايجاد الوزن النسبي لجميع عبارات البعد "التفكير بمنطق النظم" من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث:

جدول (٧)  
الوزن النسبي للبعد الثالث "التفكير بمنطق النظم"

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
		أعضاء هيئة تدريس		إداريين	
١	يتم التعامل بشكل شمولي مع كافة التهديدات والمتغيرات	0.65	٧	0.50	٧
٢	يتعامل الجميع مع كافة الأزمات بشكل توافقي وبناء على فهم مشترك	0.77	٢	0.59	٣
٣	توجد ثقافة الانفتاح والاطلاع على الأفكار غير المألوفة لتفادي وقوع الأزمات	0.77	٣	0.54	٦
٤	يتم التعامل مع الأزمة من كافة جوانبها وعناصرها دون تركيز على جزء بعينه	0.81	١	0.49	٨
٥	يوجد وعي بكافة أهداف وعمليات الوحدة/ المركز وآليات تفاعلها لتفادي أي مسببات لأزمة.	0.76	٤	0.62	٢
٦	توجد إرادة التغيير للعناصر عند وقوع الأزمات المفاجئة أو الطوارئ	0.68	٦	0.63	١
٧	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات بشكل جماعي وليس فرديا للحصول على الأثر الإيجابي بعيد المدى	0.69	٥	0.59	٤
٨	توجد فرق عمل لتحليل جذور الأزمات، واستباط أوجه الاستفادة منها	0.57	٨	0.51	٥

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثالث "التفكير بمنطق النظم" تراوحت أوزانها النسبية بين (٥٧، - ٨١)، ووزن نسبي للبعد ككل (٧١،) بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٤٩، - ٦٣)، ووزن نسبي للبعد ككل (٥٥،) بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين وفق مقياس التدرج الثلاثي الذي تم تبنيه في البحث، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة الدراسة لبعد التفكير بمنطق النظم جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الثالث بوزن نسبي أقل من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك إلى إمامهم بمدخل الذكاء الاستراتيجي



بدرجة أعلى من الإداريين، حيث جاءت العبارة رقم (٤) "يتم التعامل مع الأزمة من كافة جوانبها وعناصرها دون تركيز على جزء بعينه" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨١)، وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد التعامل بشكل شمولي لكافة أبعاد الأزمة، وتتفق تلك النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة (حسن، ٢٠٢٠) من أوجه القصور في النواحي الفنية و الإدارية للقائمين بوحدة إدارة الأزمات بكلية جامعة أسيوط، ودراسة (عباينة & عاشور، ٢٠١٨) والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية يشيرون إلى تقديرات متوسطة لواقع إدارة الأزمات، وجاءت العبارة رقم (٨) "توجد فرق عمل لتحليل جذور الأزمات، واستبطان أوجه الاستفادة منها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٥٧)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يمكن تفسيره إلى وجود آلية عمل للتعامل مع الأزمة في شكل فرق جماعية ويتم بدرجة متوسطة على الرغم أن هذه الممارسة تحتاج إلى درجة عالية من التحقق داخل المؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (عباينة & عاشور، ٢٠١٨؛ حسن، ٢٠٢٠) والتي أظهرت أبرز نتائجها الوجود الشكلي لفرق عمل إدارة الأزمات دون عمل فني فعلي لها، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (شمل، ٢٠٢١) ودراسة (AlZubi, 2016) والتي أظهرت ممارسة عينة الدراسة ممارسة على مستوى عال للذكاء الاستراتيجي، وتتفق تلك النتيجة مع توصلت إليه دراسة كل من (عبدالعال، ٢٠١٧؛ عتريس، ٢٠١٧؛ ، كما جاءت العبارة رقم (٦) "توجد إرادة التغيير للعناصر عند وقوع الأزمات المفاجئة أو الطوارئ" في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٦٣)، وهذا يعكس أن ممارسة التغيير في الممارسات والإجراءات عند التعامل مع الأزمات والطوارئ لدى الإداريين تتم بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع كشفت عنه نتائج دراسة (Agha, Atwa, & Kiwan, 2014) والتي أكدت أن مستوى ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء ايجابية بدرجة متوسطة، وتتفق كذلك مع دراسة (أمين، ٢٠١٧) أن مرحلة الإدارة قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة جميعها كانت منخفضة في جامعتي القاهرة وبنها، بينما جاءت العبارة رقم (٤) "يتم التعامل مع الأزمة من كافة جوانبها وعناصرها دون تركيز على جزء بعينه" في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٤٩)، بدرجة متوسطة، وذلك يرجع إلى قلة الوعي لدى الإداريين بالبعد الشمولي للأزمات وهذا لقلة تدريبهم وتعاملهم مع الأزمات، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة كل من (أمين، ٢٠١٧؛

حسن، ٢٠٢٠؛ حسين، ٢٠٢١) والتي كشفت عن العديد من المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات بالجامعات المصرية وتتمثل عدم تخصيص دورات تدريبية فى مجال إدارة الأزمات الجامعية، كما جاءت العبارة (١) " يتم التعامل بشكل شمولى مع كافة التهديدات والمتغيرات" فى المرتبة قبل الأخيرة لهذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kenner, 2018) التي توصلت إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: تقييم التهديدات داخل الحرم الجامعي.

كما يتضح من الجدول (٧) أيضا أن جميع عبارات البعد الثالث جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر الإداريين، الأمر الذى يمكن تفسيره فى محدودية المعرفة والوعى بنوعية أزمات وسبل التعامل معها والحد من أخطارها مستقبلا، كما يمكن تفسير ذلك أيضا فى ضوء نقص التدريب فى مجال إدارة الأزمات ، وقلة الاستفادة من الخبراء فى مجال إدارة الأزمات والكوارث، وتتفق هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة (عبدالعال، ٢٠١٧؛ حسن، ٢٠٢٠؛ حسين، ٢٠٢١؛ سعيد، ٢٠٢٢) والتي أكدت جميعها على وجود قصور فى عمليات التدريب لدى الأفراد على إدارة الأزمات، وأن نجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجى بالجامعات المصرية يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنفيذ التدريب، ولا تتفق نتائج هذا البعد مع ما أكدت عليه دراسة (Baei et al.,2017; Esmaeili, 2014; Seitovirta,2011) من التأثير الإيجابى للذكاء الاستراتيجى على عملية اتخاذ القرارات والتطوير التنظيمى للمؤسسات و وما أكدت عليه دراسة (سعيد، ٢٠٢٢) والتي كشفت دور التخطيط الاستراتيجى فى تطوير إدارة الأزمات بالمؤسسة.

٤) النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "الدافعية": تم إيجاد الوزن النسبي لجميع عبارات البعد "الدافعية" من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث:

جدول (٨)  
الوزن النسبي للبعد الرابع "الدافعية"

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
			أعضاء هيئة تدريس		إداريين
١	تسود ثقافة الإقناع والتحفيز للإيمان بالروية الاستراتيجية	0.67	١	0.59	٥
٢	يتم حفز الأفراد للتصرف بانسجام مع أهداف الوحدة/ المركز	0.63	٣	0.54	٦
٣	هناك حوافز متنوعة للأفراد ذوى القدرة على توقع حدوث الأزمات والعمل على تفاديها	0.64	٢	0.54	٧
٤	يتم تشجيع فرق عمل إدارة الأزمات بشكل مستمر	0.57	٦	0.71	٢
٥	يوجد دعم مادي ومعنوي للأفكار غير المألوفة في معالجة آثار الأزمات	0.62	٤	0.76	١
٦	"يمنح الأفراد فرصاً أخرى لتصحيح الأخطاء ونجاح عملية التعافي من الأزمة"	0.60	٥	0.60	٣
٧	يتم تزويد الأفراد بالأفكار والمعلومات الجديدة المتعلقة بطرق ومداخل إدارة الأزمات	0.53	٧	0.60	٤

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الرابع "الدافعية" تتراوح أوزانها النسبية بين (٥٣، -٦٧)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٦٠)، بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوح ما بين (٥٤، -٧٦)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٦٢)، بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين وفق مقياس التدرج الثلاثي الذي تم تبنيه في البحث، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة الدراسة لبعد الدافعية جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الرابع بوزن نسبي أعلى من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك إلى الرغبة لدى الإداريين في الترقى والحصول على تقارير الأداء بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة Baei et al., 2017؛ والتي أظهرت مدى التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، المعرفة والحكمة، الذكاء العملي) للمدراء وانعكاسه على التطوير التنظيمي بالمؤسسة، وجاءت العبارة رقم (١)

"تسود ثقافة الإقناع والتحفيز للإيمان بالرؤية الاستراتيجية" فى المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٧، ) وهذا يدل أن هناك ثقافة إقناع محفيز وتوجيه داخل الوحدة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة رقم (٧) "يتم تزويد الأفراد بالأفكار والمعلومات الجديدة المتعلقة بطرق ومداخل إدارة الأزمات" فى المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٥٣، ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعكس أن هناك تبنى للأفكار غير التقليدية فى التعامل مع الطوارئ والأزمات ويتم ذلك بدرجة متوسطة على الرغم أن هذه الممارسة تحتاج إلى درجة عالية من التحقق داخل المؤسسة، كما جاءت العبارة رقم (٥) "يوجد دعم مادي ومعنوي للأفكار غير المألوفة فى معالجة آثار الأزمات" فى المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٧٦، ) وهذا يعكس أن هناك ثقافة من الدعم لفرق العمل المشكلة من الإداريين عند طرح أو تقديم أفكار غير تقليدية للاستعداد لأي أزمة، ويتم ذلك بدرجة متوسطة، وتتفق تلك النتائج مع دراسة كل من (أمين، ٢٠١٧؛ رخا، ٢٠١٩؛ حسن، ٢٠٢٠) بينما جاءت العبارة رقم (٣) "هناك حوافز متنوعة للأفراد ذوى القدرة على توقع حدوث الأزمات والعمل على تفاديها" فى المرتبة الأخيرة أيضا من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٦٠، ) بدرجة متوسطة، وهذا يعكس أن تلك الممارسة بالبعد جاءت بالترتيب لدى الإداريين، مما يستلزم التأكيد على أهمية تقديم الحوافز لمن لديهم القدرة على الفكر الاستباقي للأزمات، وتتفق تلك النتائج مع دراسة (رخا، ٢٠١٩) والتي أظهرت أن واقع إدارة الأزمات فى الأقسام الأكاديمية فى جامعة تبوك فى المراحل ككل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة وأوصت بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات وتفعيل أدوارها ، كما يتضح من الجدول (٨) أيضا أن جميع عبارات البعد الرابع جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر الإداريين، وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة كل من (حسن، ٢٠٢٠ & حسين، ٢٠٢١) والتي كشفت عن ضعف الرغبة فى التغيير وقللة الحافز المادي والمعنوي كمعوقات بوحدة إدارة الأزمات

٥) النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "الشراكات والتحالفات": تم إيجاد الوزن النسبي لجميع عبارات البعد "الشراكات والتحالفات" من وجهة نظر كل فئة من عينة البحث:

جدول (٩)  
الوزن النسبي للبعد الخامس "الشراكات والتحالفات"

م	العبرة	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
			أعضاء هيئة تدريس		إداريين
١	يتم عقد شراكات مع الجامعات العالمية للاستفادة من خبراتها في التعامل مع الأزمات.	0.54	٣	0.57	٦
٢	تهتم المؤسسة بعقد شراكات مع الوحدات/ المراكز على المستوى المحلي	0.60	١	0.60	٥
٣	تعقد الوحدة/ المركز شراكات مع الشركاء من المجتمع المحلي والبيئة المحيطة ذوى الاهتمام المشترك	0.56	٢	0.60	٤
٤	تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية	0.49	٤	0.56	٧
٥	تمثل الشراكة للوحدة/ المركز مع المنظمات الأخرى المشابهة لها حلاً جوهرياً للخروج من الأزمات التي تواجهها وتجنب وقوعها مستقبلاً	0.54	٧	0.68	١
٦	تسهم الشراكات والتحالفات الدولية في تنفيذ رؤية الوحدة/ المركز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.41	٦	0.67	٢
٧	هناك حفظ لهوية المؤسسة عند الشراكة مع الأفراد أو المؤسسات	0.54	٥	0.63	٣

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الخامس "الشراكات والتحالفات" تراوحت أوزانها النسبية بين (٥٧، -٦٨)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٦١)، بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٤١، -٦٠)، وبوزن نسبي للبعد ككل (٥٢)، بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين وفق مقياس التدرج الثلاثي الذي تم تبنيه في البحث، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة الدراسة لبعد الشراكات والتحالفات جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الخامس بوزن نسبي أقل من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك لقلّة خبرات الإداريين فيما يتعلق بنظم

وآليات الشراكة وبروتوكولات التعاون والتي تتم على مستوى القيادات الأكاديمية بشكل أكبر، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (أمين، ٢٠١٨؛ رخا، ٢٠١٩؛ حسن، ٢٠٢٠، حسين، ٢٠٢١؛ حامد، ٢٠٢١)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) "تهتم المؤسسة بعقد شراكات مع الوحدات/ المراكز على المستوى المحلى فى المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٦٠،) وهذا يعكس أن درجة الشراكة مع المؤسسات والجامعات المحلية تتم بدرجة متوسطة فيما يتعلق بنظم وآليات إدارة الأزمات والكوارث، وهذا يرجع إلى قلة تفعيل أوجه الشراكة التي تقوم بها الجامعة مع المؤسسات الأخرى، وهذا ما يشير إلى أهمية تبنى التجارب الناجحة فى التعامل مع الأزمات، بينما جاءت العبارة رقم (٦) "تسهم الشراكات والتحالفات الدولية فى تنفيذ رؤية الوحدة/ المركز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فى المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤١،) بدرجة منخفضة، وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة والتي تستدعى وضع آلية الشراكة والتحالف مع المؤسسات والمراكز الدولية لإدارة الأزمات والكوارث للاستفادة من طرق التعامل الاستباقي مع الأزمات، فى حين جاءت العبارة رقم (٥) فى المرتبة الأولى من وجهة الإداريين بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٨،)، بينما جاءت العبارة رقم (٤) "تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية فى المرتبة الأخيرة أيضا من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٥٦،) بدرجة متوسطة، وهذا ما يشير إلى ضرورة إقامة شراكات مع المؤسسات الأخرى فى مجال التدريب على إدارة الأزمات الجامعية والتخطيط لإدارة الأزمة.

كما يتضح من الجدول (٩) أيضا أن جميع عبارات البعد الخامس جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة باستثناء العبارات رقم (٤، ٦) جاء الوزن النسبي لهما بدرجة منخفضة (٤٩؛ ٤١،) بالترتيب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما جاءت الأوزان النسبية لجميع عبارات البعد الخامس بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين، وتتفق تلك النتائج مع دراسة Kenner, 2018 والتي كشفت عن أهمية الحاجة إلى تدريب المسؤولين بالدورات المتعلقة بإدارة الأزمات وتقييم التهديدات فى الحرم الجامعي، و تطوير وتحديث وتحسين إدارة الأزمات فى الحرم الجامعي فى ضوء الاستفادة من التجارب الأخرى.

يتضح مما سبق من نتائج الدراسة الميدانية أن واقع ممارسة أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكات والتحالفات) جاء بدرجة متوسطة سواء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (عمداء، وكلاء الكليات، روساء أقسام ، ومديري الوحدات ، أو ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين)، كما أن وحدات إدارة الأزمات بالكليات عينة الدراسة مازالت تواجه العديد من أوجه القصور سواء في آليات التعامل الاستباقي مع الأزمات أو القدرة على توقعه والحد من أخطارها البشرية والمادية، وهناك القصور فيما يتعلق بالقدرة على التناول الشمولي للأزمات وكافة عناصرها وتحليل جذورها وأسبابها ، والعمل على استعادة التعافي من الأزمات والكوارث بشكل سريع، كما يتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن هناك نقص الوعي بطبيعة الأزمات ونوعيتها داخل السياق الجامعي، وعدو وجود ميزانية مستقلة ومخصصة لتلك الوحدات، وسيتم في السطور التالية عرض التصور المقترح في ضوء ما تم رصده من نتائج البحث النظرية ونتائج الدراسة الميدانية.

### ثالثاً: التصور المقترح

#### ١ - فلسفة التصور المقترح:

يمكن تحديد مؤشرات فلسفة تطوير إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:

- أنها فلسفة تقوم على البحث والتطوير والمشاركة، والاستفادة من خبرات بعض مراكز ووحدات إدارة الأزمات والكوارث على المستوى الدولي بما يتناسب مع سيكولوجية المجتمع المصري.
- إنها فلسفة تعتمد على التغيرات المتلاحقة، والتطورات العلمية والتكنولوجية، وما يحيط بنا من ثورات معرفية، تشكل واقعاً جديداً يتوجب عليه الاهتمام بالأزمات التعليمية، ومن ثم مدخل الذكاء الاستراتيجي قد يسهم في إدارة الأزمات؛ لمواكبة ومواجهة هذه التحديات.
- إنها فلسفة تؤمن بوضع الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمات بصفة عامة والأزمات التي تحدث داخل الحرم الجامعي بصفة خاصة.

#### ٢ - الأسس التي يعتمد عليها التصور المقترح:

- القدرة على استشرف المستقبل من خلال وضع استباق الأزمات والتعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل.
  - تنمية القدرة التفكير بمنطق النظم لوضع نظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأزمات، واستخدام الأساليب العلمية كمحاولة جادة للقضاء على التخبط والارتجالية عند اتخاذ القرارات
  - امتلاك الرؤية المستقبلية من أجل تحليل مواطن القوة والضعف؛ لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
  - إثارة الدافعية من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة واقتناص الفرص التي طرحتها الأزمة وتجنب التهديدات.
  - عقد الشراكات والتحالفات من أجل استخلاص الدروس المستفادة من نظم وآليات التعامل مع الأزمة؛ لتحسين طرق مواجهة الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً.
- ٣- أهداف التصور المقترح:
- إن تطوير الأداء الإداري لوحدات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية مرهون بامتلاك الأفراد الذكاء الاستراتيجي الذي ينمى لديهم ثقافة المواجهة والتفكير الاستباقي، ووضع الخطط ورسم السيناريوهات؛ للتعامل مع الأزمات الجامعية، ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:
  - تطوير الأداء الإداري لوحدات إدارة الأزمات وتفعيلها على مستوى الجامعات ككل وليس على مستوى الكليات فحسب، على أن تضم هذه المراكز فريق من القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية والخبراء المتخصصين في مجال إدارة الأزمات.
  - نشر ثقافة التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات والكوارث
  - عقد دورات وورش عمل حول مدخل الذكاء الاستراتيجي وأهميته في إدارة الأزمات .
  - وضع استراتيجيات من شأنها التعامل مع الأزمات المحتملة والمتباينة.
  - عقد شراكات استراتيجية مع جامعات عالمية وإقليمية لها السبق والريادة في مجال إدارة الأزمات، ومن ثم الاقتداء بها في عمل سيناريوهات محاكاة للأزمات المحتمل حدوثها.



- تجديد الثقة في القيادة الإدارية والأكاديمية الكفؤة التي لديها التوجه والفكر الاستراتيجي للتعامل الشمولي مع الأزمات.
- توافر أحدث أنظمة من الاتصالات بالتعاون مع المؤسسات التقنية، وربطها بوحدات إدارة الأزمات.
- الدافعية والحفز، وتمكين العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- التدريب المستمر للمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لفريق إدارة الأزمات بكليات الجامعة على آليات وطرق استشراف المستقبل وصياغة الرؤية الاستراتيجية، مع المتابعة والتقييم بشكل متواصل لتلك الممارسات.

#### ٤- منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح أهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في تطوير وحدات إدارة الأزمات، فضلاً على التوجه العالمي نحو الاهتمام بإدارة الأزمات الجامعية، والتصدي لها ومواجهتها، فهناك مجموعة من المنطلقات تم استخلاصها من الإطار النظري، والواقع المحلي، والبحث الميداني، وتتلخص هذه المنطلقات فيما يلي:

المنطلقات المستخلصة من الإطار النظري:

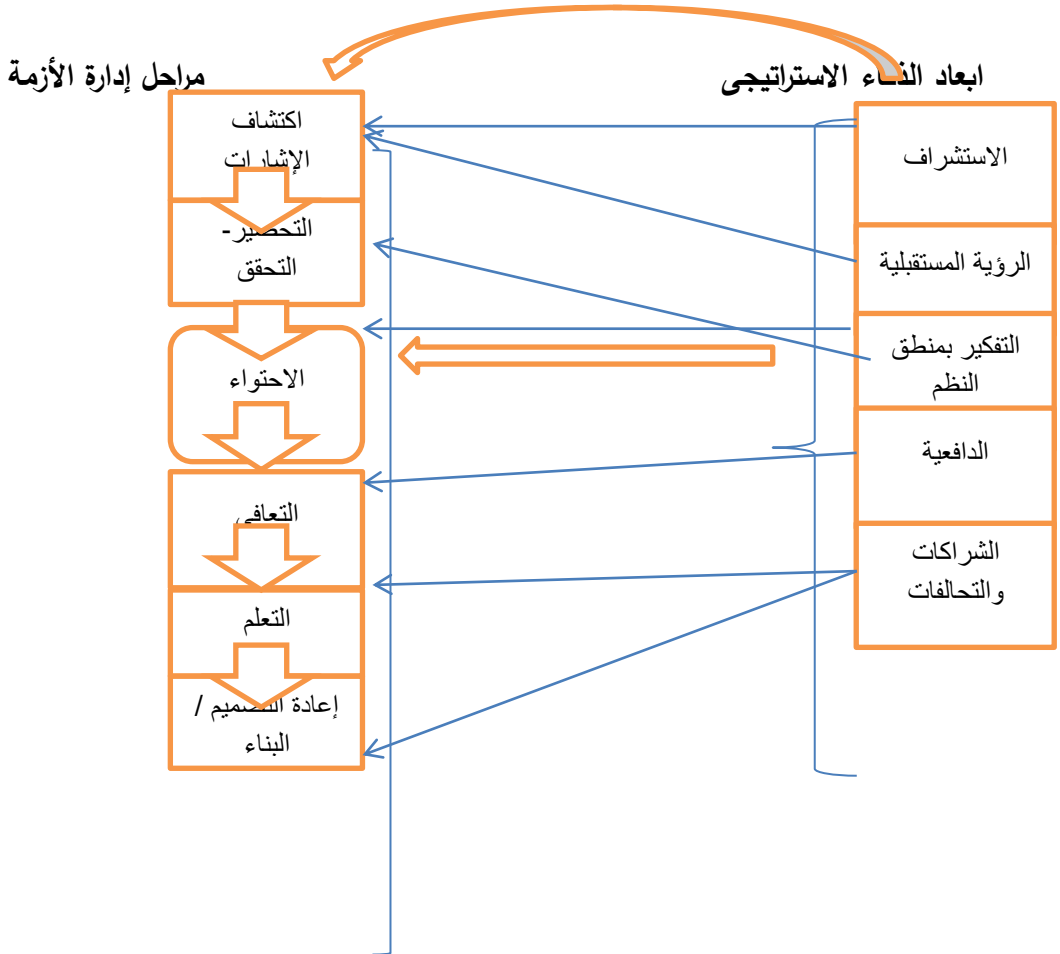
- يعتبر مفهوم إدارة الأزمات من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، الأمر الذي يسهم في استقرار وتطوير وتحقيق أهداف تلك الإدارة، كما أن تطوير وحدات إدارة الأزمات أصبح مطلباً حتمياً في ظل الظروف الراهنة والأحداث المتلاحقة.
- قد يسهم امتلاك الأفراد لمهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الوقوف على أهم الأزمات التي من المحتمل أن تهدد مسيرة الجامعات، واستخدام الطرائق التي تحد من تلك الأزمات أما بالوقاية منها من خلال التنبؤ بها قبل وقوعها، أو على الأقل التخفيف من آثارها السلبية حال وقوعها.
- تعرض التعليم الجامعي المصري للعديد من الأزمات، من أبرزها: أزمة التمويل والفجوة بين المخرجات التعليمية وسوق العمل، من منطلق أن الغاية الأسمى من التعليم الجامعي هو ربطه بالإنتاج وسوق العمل حتى تغدو الجامعات أداة فاعلة من أدوات الإنتاج، تماشياً مع احتياجات السوق الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يتطلب

- استشراف المستقبل وضع استراتيجيات ورؤى مستقبلية واضحة لتجاوز الأزمات الجامعية في ضوء الوعي والمعرفة من خلال المنهجية العلمية المدروسة.
- المركزية الشديدة عند اتخاذ القرارات لا سيما عند حدوث الأزمات بالجامعات.
  - تقيد القيادات باللوائح والقوانين التي تعيق التصرف لديهم وقت الأزمة.
  - قلة استخدام الأساليب والمداخل الحديثة التي من شأنها حصر الأزمة والتغلب عليها قبل تفاقمها.
  - قلة الاهتمام بتنفيذ أحد السيناريوهات المعدة مسبقاً والتدريب عليها؛ لمواجهة الأزمة حال وقوعها.
  - وجود العديد من النقاط السلبية بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية ورؤساء الأقسام في معالجة بعض الأزمات والكوارث التي تواجه النظام التعليمي بالجامعات المصرية.
  - الافتقار إلى فلسفة واضحة لإدارة الأزمات بصفة عامة وإدارة أزمات الجامعات بصفة خاصة.
  - مراعاة التخطيط الاستراتيجي الهادف عند تطوير مراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
  - ضعف الاتصال بين الأفراد والعاملين في إدارة الأزمات.
  - وضع آليات لتنفيذ المتطلبات والتغلب على المعوقات التي تواجه صناع القرار بالجامعات المصرية.
- المنطلقات المستخلصة من الواقع المحلي:
- الحاجة لتبني رؤية مستقبلية للتعاطي مع الأزمات المفاجئة التي قد تتعرض لها الجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
  - التوجه نحو التفكير بمنطق النظم لا سيما في مجالي الاتصال والمعلومات؛ إذ هما من المتطلبات الرئيسة لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.
  - التزايد الملحوظ لحدوث بعض الأزمات الوبائية كالجائحة العالمية فيروس كورونا (COVID: 19)، والتي تؤثر بشكل مباشر على كافة المجالات لا سيما العملية التعليمية.

### المنطلقات المستخلصة من الدراسة الميدانية:

كرد فعل للممارسات المتوسطة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تحتاج إلى تحسين، رصدت الدراسة الميدانية الحاجة الملحة التي تحتم ضرورة الاهتمام الكافي وبدرجة عالية بتنمية وتميكن الأفراد بأبعاد الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية، والتي تتمثل فيما يلي:

- الاهتمام الضعيف بدراسة التقارير الدولية التي تتناول الأزمات والكوارث؛ للاستفادة منها مستقبلاً.
- محدودية الدعم المادى والمعنودى للأفكار غير المألوفة فى معالجة آثار الأزمات
- غموض للرؤية المستقبلية فى التعامل مع الأزمات والطوارئ.
- قلة البرامج التدريبية التي تدعم القيادات الإدارية والأكاديمية على إدارة الأزمات باختلاف طبيعتها بشكل أكثر فعالية.
- الوعى بدرجة متوسطة بكافة أهداف وعمليات الوحدة وآليات تفاعلها لتفادى اى مسببات لأزمة.
- محدودية التفكير بمنطق النظم نظرا لأهمية اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.
- محدودية الاهتمام بالدروس المستفادة من الأزمات لعدم تكرارها مجددًا.
- قلة الربط بين رؤية الوحدة والمتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- محدودية دراسة التهديدات والفرص قبل صياغة الرؤية لتعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الوحدة الحصول عليها.
- قلة الاهتمام بتنظيم ورش عمل للقيادات؛ لمعرفةهم بالأساليب الحديثة التي من شأنها تخفيف حدة الأزمة وانحصارها في أضيق نطاق.
- ٥- التصور المقترح لتطوير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي



الشكل رقم ( ٧ ) مكونات وإجراءات التصور المقترح

إعداد الباحثان

يتضح من الشكل السابق المقترح أن هناك ارتباطاً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعناصر او مراحل إدارة الأزمات والكوارث بالمؤسسة التعليمية، حيث أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي كوحدة مجمعة دون استقلال بعدا عن الآخر لها تأثيرا جوهريا فلة نجاح عملية إدارة الأزمة ومرور كافة مراحل إدارة الأزمة بسلام ودون أضرار جسيمة على الأفراد والمؤسسة، كما أن كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي والممارسات المتعلقة به يتوقف على طبيعة المرحلة في إدارة

الأزمة، وما تستلزمه كل مرحلة من مهارت وقدرات من أجل إدارتها بنجاح، وهناك مجموعة من الإجراءات والممارسات المقترحة لتطوير وحدات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والتي التي يجب على كافة القيادات الأكاديمية والإداريين بوحدات إدارة الأزمات تنميتها وممارساتها بدرجة عالية .

أولاً: فيما يتعلق بالإجراءات المقترحة لتطوير وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

- ❖ فيما يتعلق ببعد الاستشراف، "يقترح الآتي:
- وضع تصور سناريوهات للأزمات الجامعية المحتمل حدوثها وتطبيقها عملياً لتحديد كيفية إدارتها وطرق التعامل معها مستقبلاً.
- أن تشمل برامج إعداد هيئات التدريس والقيادات الجامعية نظم وآليات استشراف المستقبل وإدارته.
- التدريب على أساليب السناريوهات والدراسات التنبؤية والاستباقية.
- انشاء وحدة أو تشكيل فرق عمل للاستشراف والدراسات المستقبلية في إدارة الأزمات.
- التحليل المستمر لكافة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- عقد دورات تدريبية للتدرب على المؤشرات والدلائل التي تنبئ بالأزمات والكوارث
- تحديد مسبق للجهات الداخلية والخارجية اللازم ابلاغها بالأزمات والكوارث بالكليات، وطرق الاتصال بها
- ❖ فيما يتعلق ببعد الرؤية المستقبلية، "يقترح الآتي:
- صياغة الرؤية التي ستعمل في ضوءها الوحدة بالمستقبل بشك لجماعي
- البعد الشمولي في تناول الأزمة من كافة أبعادها وعناصرها.
- رصد كافة الفرص والتهديدات التي تحيط بالوحدة.
- تحديد المسئول عن قيادة فريق إدارة الأزمات والكوارث بالكلية
- تحديد السلطات والمسئوليات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات والكوارث بالكلية
- تدريب الأفراد على التخطيط الاستراتيجي وكيفية بناء الرؤية الاستراتيجية.
- تبني رؤية الوحدة على الخطط الاستراتيجية والرؤي الاستراتيجية للوحدات المناظرة محلياً وعالمياً.

- ترتيب المخاطر والتهديدات الأكثر حرجا عند وضع رؤية الوحدة
- ❖ فيما يتعلق ببعد التفكير بمنطق النظم، "يقترح الآتى:
- توفير أنظمة معلومات محوسبة للتعامل مع الأزمات والمخاطر المحتملة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.
- تدريب الأفراد على كيفية استشراف معالم مستقبل الوحدة، والتفكير الاستباقي عند التعامل مع الأزمات.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة وحديثة لاستخدامها فى التنبؤ بالأزمات والكوارث بالكلية.
- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي بالجامعات للتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر بفكر نظمي واستباقي واستشراف للمستقبل.
- إنشاء غرفة عمليات متكاملة (مركز قيادة) ودعمها بالأجهزة الحديثة لتيسير اتخاذ القرار.
- توفير أنظمة الأمن والسلامة على منشآت الكليات باستخدام التقنيات الحديثة
- ❖ فيما يتعلق ببعد الدافعية، "يقترح الآتى:
- تشكيل فريق متعدد التخصصات لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة وتوفير الدعم المادى والمعنوى لأعضاء الفريق باستمرارية.
- توفير دعم مادى ومعنوى للحلول الابتكارية وغير المألوفة فى معالجة آثار الأزمات.
- عقد دورات بشكل مستمر للقيادات الأكاديمية حول آليات واساليب التحفيز وأستثارة دافعية العاملين بالوحدة.
- ابتكار جائزة سنوية للأفراد الذين يساهموا فى التعامل الاستباقي مع الأزمات والكوارث وتجنب وقوعها.
- دعم الوحدات بالإمكانات البشرية والمادية والفنية والتنظيمية.
- وضع دليل استرشادى للأفراد للتعلم من الأخطاء وطرق التعافى من الأزمات.
- توفير ميزانية مستقلة لوحدات إدارة الأزمات بالجامعة وصيانة أجهزتها وشبكاتها.
- إجراء تجارب افتراضية لبعض الأزمات مرة كل فصل دراسى، بغرض تدريب وإثارة دافعية مجتمع الكلية.
- ❖ فيما يتعلق ببعد الشراكات والتحالفات، "يقترح الآتى:

- إنشاء وحدة للشراكات وتحالفات التعلم في مجال إدارة الأزمات والمخاطر.
  - الاستعانة بالخبراء من المجتمع الخارجي لدعم عمليات الوقاية من الأزمات بكليات الجامعة.
  - عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات الاهتمام المشترك.
  - التأكيد على هوية الوحدة عند تفعيل بروتوكولات التعاون والشراكة.
  - توفير قاعدة بيانات ومعلومات متخصصة حول الشركاء الحاليين والمستهدفين محليا ودوليا في مجال إدارة الأزمات والكوارث، مع السعي لتحديثها باستمرار.
  - العمل على تنويع صور وآليات الشراكة والتحالفات من استقدام خبراء للتدريب، والاستفادة من طرق وأساليب التعامل مع الأزمات.
  - تضمين خطة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية للوحدة ضمن خطة المؤسسة الاستراتيجية التابعة لها.
- ثانيا : فيما يتعلق بالوظائف المقترحة لتطوير وحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط على ضوء أبعاد الذكاء الاستراتيجي:
- وتتمثل الوظائف المقترحة طبقاً لدورة حياة الأزمة: وتنقسم الوظائف المقترحة إلى (3) مراحل كما يلي:
- أ- الوظائف التخطيطية (مرحلة ما قبل الأزمة):
    - التنبؤ بالأزمات من خلال رصد أجهزة الإنذار المبكر.
    - إعداد الخطط ورسم السيناريوهات للتعاطي مع الأزمات حال وقوعها.
    - تبادل الخبرات بين المراكز المماثلة والجهات المستفيدة.
  - ب- الوظائف التنفيذية (مرحلة المواجهة):
    - تنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة مسبقاً.
    - إجراء التعديلات الضرورية على الخطط الموضوعية وفقاً لتطورات الأزمة.
    - إمداد الجهات المعنية بالمعلومات اللازمة تجنباً للشائعات.
  - ج- الوظائف الرقابية: (مرحلة ما بعد الأزمة):
    - حصر الخسائر البشرية والمادية للأزمات داخل الحرم الجامعي.
    - استئناف النشاط وإعادة الوضع كما كان عليه قبل الأزمة.

- تقييم الإجراءات التي تمت في مواجهة الأزمات؛ لتلافي السلبيات والاستفادة من الإيجابيات.
- ٦- مقومات تنفيذ التصور المقترح:
  - لكي يتم تنفيذ التصور المقترح لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسية، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
    - أ- مقومات تشريعية: وتتمثل أبرزها فيما يلي:
      - إصدار قرار وزاري من المجلس الأعلى للجامعات والتعليم العالي يلزم الجامعات المصرية بتطبيق مركز لإدارة الأزمات.
      - إصدار لائحة تنفيذية تنظم العمل داخل المركز الأمر الذي يضمن تحقيق أهدافه.
      - سن تشريعات وقوانين تجعل إنشاء المركز وتطوير شرط رئيس للحصول على الاعتماد والجودة.
    - ب- مقومات مادية: وتتمثل أبرزها فيما يلي:
      - اعتماد ميزانية مستقلة لتشغيل الوحدة وتغطية نفقاتها.
      - تسيير أعمال فريق إدارة الأزمات داخل الجامعة وخارجها.
      - توافر حاسبات آلية مركزية وشبكات مزودة بأحدث خدمات الإنترنت لجميع الأفراد داخل الوحدة.
      - إنشاء موقع إلكتروني للتواصل مع المستفيدين والرد على استفساراتهم.
      - توافر المنشآت والتجهيزات ومستلزمات طبية للإسعافات الأولية، فضلاً على توافر أجهزة اتصال حديثة ومتطورة سلكية ولا سلكية للرصد والتنبؤ بالأزمات، والتعامل معها حال وقوعها.
    - ج- مقومات بشرية: ومن أبرزها ما يلي:
      - توافر فريق أكاديمي متخصص لقيادة الوحدة على نحو كبير من الكفاءة والفعالية.
      - تأهيل وإعداد كوادر كفوة في مجال الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
      - وجود كوادر إدارية وفنية تمتلك القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة بمهارة فائقة.
    - د- مقومات إدارية: وتتمثل أبرزها فيما يلي:
      - ربط الوحدة مباشرةً برئيس الجامعة لتذليل كل الصعوبات التي تواجهها.



- إيجاد نظام إداري فاعل يتسم بالمرونة والإبداع.
- التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع خطط استراتيجية قابلة للقياس.
- ٧- آليات تحقيق التصور المقترح:  
في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة النظرية والميدانية للبحث الحالي وعلى ضوء آراء الخبراء والمختصين يمكن التوصل إلى آليات تحقيق التصور المقترح، ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:
- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي على مستوى الجامعة والكليات
- وضوح رسالة وحدات إدارة الأزمات للجميع، وتطابق أهدافها مع رسالة الجامعة.
- إصدار قرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء مركز لإدارة الأزمات الجامعية يتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والمهام والهيكل التنظيمي.
- إعداد لائحة تنفيذية للوحدة تنظم العمل بها والمهام الموكلة إليها، فضلاً على كافة عمليات التدريب واختيار القيادات والعاملين بالوحدة ممن لديهم مهارات الذكاء الاستراتيجي .
- إعطاء الوحدة الصلاحيات الواسعة والدعم المالي والمادي واللوجستي حتى يتسنى له تنفيذ الأهداف المرجوة.
- محاكاة الجامعات الدولية في تطوير المراكز المتخصصة في إدارة الأزمات الجامعية بشكل يتلاءم مع سيكولوجية المجتمع المصري.
- ٨- معوقات تطبيق التصور المقترح:  
هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق التصور المقترح وتطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء الذكاء الاستراتيجي ، من أهمها: المعوقات التنظيمية، والمعوقات الإدارية، والمعوقات المالية، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:
- غياب التوجه الاستراتيجي للكليات والجامعات
- عجز الكثير من الجامعات عن توفير ميزانية لبناء مركز مستقل بالجامعات وإنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي .
- قلة المخصصات المالية للتدريب على نظم إدارة الأزمات والفكر والتوجه الاستراتيجي في التعامل معها والحد من أخطارها البشرية والمادية.

- قلة الوعي لدى القيادات الجامعية بأهمية تطوير وحدات لإدارة الأزمات على مستوى الجامعة، فالبعض يعتبر ذلك ضرب من العبث الإداري أو الترف غير المبرر على حد قولهم.
- التركيز في طريقة مواجهة الأزمة فور حدوثها، وعدم التركيز على الإجراءات الواجب اتخاذها قبل الأزمة أو بعدها.
- تدني مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات المصرية.
- عدم توافر إرادة جادة تسعى إلى التطوير، وإدارة عاجزة عن استيعاب معطيات الحاضر وفهم مسوغات التغيير.
- تقادم الهياكل التنظيمية وعدم مواكبتها للتطورات المحلية والإقليمية والدولية.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطات.
- جمود اللوائح والقوانين الجامعية وعدم مواكبتها مع التطورات المتسارعة والأحداث الجارية.
- سيادة الجانب الروتيني على الجانب الإبداعي الابتكاري في بيئة العمل.
- ضبابية الرؤية المستقبلية وغموض فلسفتها للقادة والعاملين على السواء.
- تشويش قنوات الاتصال والتواصل بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- ندرة وجود الكادر الإداري والفني والمختصين في مجال إدارة الأزمات داخل الحرم الجامعي.
- الاعتماد على الدعم الحكومي بشكل رئيس، وضعف التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص الذي لا يجد مبرر للاستفادة من تطوير مثل هذه المراكز.
- غياب الحوكمة كمدخل اقتصادي موجه لإدارة الأزمات الجامعية.
- الإخفاق الشديد في نشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي وثقافة إدارة الأزمات.
- ضعف التأهيل والتدريب الاستراتيجي للعاملين في مجال إدارة الأزمات بصفة عامة، والأزمات داخل الحرم الجامعي بصفة خاصة.
- ٩- مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح التي سبقت الإشارة إليها:  
للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح يجب العمل على تحقيق المتطلبات الآتية:

- إقناع القيادات الجامعية المصرية بأهمية تطوير مركز إدارة الأزمات من خلال التوعية والتثقيف بأهمية إدارة الأزمات الجامعية.
- للتغلب على مشكلة التمويل لبناء مركز مستقل لإدارة الأزمات في ظل سوء الأوضاع الاقتصادية فيمكن الجامعات أن تحصل على موازنة سنوية من وزارة المالية، أو على الأقل تخصيص جزء من أي مبنى داخل الجامعة كمقر للمركز بشكل مؤقت.
- الشراكة مع الجهات الأهلية والخاصة ورجال الأعمال للبحث عن بدائل للتمويل.
- وضوح رؤى ورسائل وأهداف وحدات ومراكز إدارة الأزمات بالجامعات المصرية.
- نشر ثقافة الأزمات من خلال التوعية الإعلامية بمخاطر الأزمات.
- تركيز إدارة شؤون الجامعة في مجلس أعلى يمثل السلطة، من أبرز مهامه التخطيط الاستراتيجي للحرم الجامعي والإشراف على أمور الأمن والسلامة.
- الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعة.
- البحث عن مصادر للتمويل الذاتي، كالجامعة المنتجة من خلال عمل أعضاء الجامعة كمستشارين في الصناعة مقابل مساهمة لجان المصانع بخدمة الجامعة.
- الشراكة مع المؤسسات الحكومية والأهلية لاستثمار كافة الكوادر البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- التميز في الأداء من خلال اتباع المداخل الحديثة في مجال إدارة الأزمات.
- إشراك الخبراء التربويين في مجال إدارة الأزمات في الجوانب الإدارية لمركز إدارة الأزمات.
- دعم اللامركزية، وتبني الإدارة الذاتية، ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات للعاملين في مركز إدارة الأزمات.
- توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية في مجالي الاتصال ونظم المعلومات لبناء الهيكل التنظيمي الرئيس لمركز إدارة الأزمات بالجامعة.

## قائمة المراجع

١. ابراهيم، سمراء عبد الجبار؛ وشمسى، ديأنه علي . (٢٠١٨). الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز الثقة التّنظيمية السياحية-دراسة تطبيقية،مجلة الإدارة والاقتصاد،ع(١١٦)،ص ص ٣٤٨-٣٦١.
٢. البوسعيدى، حمد مهنا؛ وبن مارنى ،نور عزم الليل. (٢٠١٩). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: حالة دراسية بنك أبوظبي التجاري ،المجلة العربية للنشر العلمي،ع(١٢)،ص ص ١٥٤-١٩١،
٣. الزعبي، عفاف شفيق. (٢٠١٩). واقع ممارسة إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية،ع(٦٦) ،جامعة بسوهاج،ص ص ٧١٣-٧٥٦.
٤. الصالح، مصلح أحمد. (١٩٩٩). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، الرياض: دار عالم الكتب.
٥. الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس. (٢٠٠٩). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
٦. العابدى، علي رزاق؛ و الموسوى، هاشم مهدي. (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،ع(٣١)، ص ص ١-١٠.
٧. العريفان، أمثال أحمد. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية في ضوء معايير القيادة الاستراتيجية"،رسالة بكتواره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
٨. العيدانى، إلياس؛ و وضويفي، حمزة. (٢٠١٠). الذكاء الإستراتيجي كاليه لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة .الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا.

٩. القحطاني، على فهران. (٢٠٢١). تطوير إدارة الأزمات وصنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة القراءة والمعرفة، ع (٢٣٣)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٣٦٧ - ٣٧٠.
١٠. اللحيان، ابراهيم بن عبد العزيز . (٢٠١٧). دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسة في إدارة الأزمات، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، ع (١)، ص ص ٤٩ - ٥٢.
١١. النجار، فايز جمعة صالح؛ والحرايزة، أروى محمد. (٢٠٢٠). النكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استثمارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٨ (٣)، ص ص ٣٣٧ - ٣٥٤.
١٢. أمين، جيهان حسين . (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع (٢٣)، جامعة عين شمس، ص ص ٢٦١ - ٢٩٩ .
١٣. جامعة الفيوم. (٢٠١٥). قطاع خدمة المجتمع والمشروعات البيئية، دليل إدارة الأزمات والحد من الكوارث.
١٤. جمال، نرمين محمد . (٢٠٢١). دور الجامعة في التمكين الوظيفي لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء متطلبات سوق العمل (دراسة ميدانية) رسالة دكتوراه.
١٥. حامد، علي صالح. (٢٠٢١). أخطر الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة كلية التربية، ع (٧٦)، جامعة دمياط، ص ص ٣٥٧ - ٣٨٨
١٦. حسن، سعودى محمد . (٢٠٢٠). بناء القدرات المؤسسية كمتغير فى التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث فى جامعة أسيوط، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ٣ (٤٩)، ص ص ٦١٣ - ٦٥٨.
١٧. حسين، عاصم أحمد . (٢٠٢١). ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات، مجلة العلوم التربوية، ٢٩ (٢)، كلية الدراسات العليا للتربية، بالقاهرة، ص ص ١ - ٢٨.
١٨. حمدى، عمر مهدي . (٢٠١٣). مركز إدارة الكوارث والأزمات وأهميته إنشائه، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، الجزء (٢).
١٩. خليل، نبيل سعد؛ دياب، عبد الباسط محمد؛ حامد، ياسر عبد الرحمن . (٢٠١٩). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع (١)، كلية التربية بسوهاج، ص ص ٤٢٢ - ٧٠٠.

٢٠. درويش، منى ابراهيم على. (٢٠١٣). كفاءة الجهاز الإداري الحكومي في إدارة الأزمات والكوارث بمصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة وإدارة الأعمال: جامعة حلوان.
٢١. دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيو الإبداع الإداري لديهم: جامعة سوهاج نموذجاً، *المجلة التربوية، الجزء (٤٩)*، كلية التربية بجامعة سوهاج، ص ص ٥٦٧ - ٧٣٧.
٢٢. رخا، عبد الوهاب إبراهيم. (٢٠١٩). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، ١٨٤ (٢)، ص ص ٥٥٥ - ٦١٢ .
٢٣. سعيد، إبراهيم حنش. (٢٠٢٢). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع (١٠)، ص ص ٢٩٩ - ٣٤٨ .
٢٤. شمل، شيماء عباس. (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالسلوك القيادي لدى أساتذة الجامعة *مجلة الدراسات المستدامة، العراق*، ٣ (٣)، ص ص ٧٢-٩٩.
٢٥. صالح، أحمد وآخرون. (٢٠١٠). *الإدارة بالنكارات-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٦. عباينة، سعيد محمد وعاشور، محمد علي. (٢٠١٨). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٦ (٣)، ص ص ٧١٥ - ٧٤٢.
٢٧. عبدالستار، عبدالستار محروس. (٢٠١٧). تصور مقترح لإدارة الموارد المالية بالجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول، *رسالة دكتوراه*، كلية التربية بجامعة الفيوم.
٢٨. عبدالعال، عنتر محمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤١ (٤)، كلية التربية بجامعة عين شمس، ص ص ١٧٨-٢٧٥.
٢٩. عتريس، محمد عيد. (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلي الله عليه وسلم، *مجلة كلية التربية*، ٢٨ (١١١)، جامعة بنها، ص ص ١-١١٣.
٣٠. عشبية، فتحى درويش. (٢٠٠٧). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، *مجلة الإدارة العامة* ٤٧ (٣)، معهد الإدارة العامة بالرياض.

٣١. عياري، نادية؛ نواري، أمال. (٢٠٢٠). فريق الاتصال خلال الأزمات بين تجسيد المهام ومواجهة التحديات والصعوبات *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، ١٧ (٢)،
٣٢. لاينخ، خالد. (٢٠١٦). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الادارية فى كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية، *مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية*، ع (٤٩)، ص ٢٩٧-٣٠٨.
٣٣. لعلايمية، محمد علي. (٢٠١٥). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر: الجزائر.
٣٤. محمود، مها حسين ابراهيم. (٢٠١٧). اثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٨ (٤)، جامعة قناة السويس، ص ص ٧١٠-٧٣٥.
٣٥. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠١٤). منظومة إدارة الازمات والكوارث بمصر. مجلس الوزراء. مصر.
٣٦. وحدة الأزمات والكوارث. (٢٠٢٢). كلية التربية جامعة أسيوط، متاح على <https://www.aun.edu.eg> ٣٧. Crisis Management
٣٨. يوسف، شريف محمد. (٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ص ص ٦٤٣-٦٧٦.
1. Ahmed, S. F., Abduljabbar, B. T., Hussein, A. A.( 2021). Strategic intelligence and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises: an exploratory study in Iraq. *Academy Of Strategic Management Journal*. 20(6),pp.17-39.
  2. Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. *International Journal of Management Science*, 1(5), pp. 65-72.
  3. Al-Zu'bi, H. A. (2016). Aspects of strategic intelligence and its role in achieving organizational agility: An empirical investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), pp.233-241.
  4. Baei. Fahime, Ahmadi. Masoud, Malafeh. NedaShrifiAsadi, & Baei.Abbasali. (2017). "The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in

- Iran (case study:office of cooperatives labor andsocial welfare)". *International Review of Management and Marketing*, 7(2),pp. 244- 249.
5. Esmaeili, Mahmoud Raze.(2014).A Study on the Effect of the strategic Intelligence on the strategic decision-making and strategic planning , *International Journal of Asian Social Sciences*, 4(10),pp. 1045-1061.
  6. Gilad, B. (2003). Early warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies. AMACOM Div American Mgmt Assn. <https://doi.org/10.5860/choice.41-3526>
  7. Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty
  8. Holla Katarina, Titko Michal &Ristvej Jozef.(2018). Crisis Management: Theory and Practice, IntechOpen.
  9. <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.Retrieved On 20-10-2022.
  10. Keikha, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).
  11. Kenner, A. S. (2018). Crisis Management and Student Conduct on College Campuses: The Role of Adminstrative Discretion.
  12. KARSANTIK, İ. (2021). Crisis Management on Education Policies during Covid-19: The Case of China, USA and Italy. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(Pandemi Özel Sayısı),pp. 3128-3147.
  13. Kruger, Jean-Pierre.(2010). Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long-term insurance industry in South Africa", Unpublished thesis, University of South Africa.
  14. Maccoby, M., (ed.), Strategic Intelligence, Conceptual Tools for Leading Change, Oxford University Press, 2015.
  15. Maccoby. Micheal, & Scudder. Tim. (2011).Strategic intelligence: a conceptual system of leadership for change". *Performance Improvement*, 50 (3), pp. 32-40.
  16. McDowell, D. (2009). *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users* (Vol. 5). Scarecrow Press.
  17. McNamara, A. (2021). Crisis management in higher education in the time of covid-19: The case of actor training. *Education Sciences*, 11(3), p. 1-132.



18. Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis. New York: AMACOM.
19. Moerschell, L., & Novak, S. S. (2020). Managing crisis in a university setting: The challenge of alignment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(1), pp.30-40.
20. Pearson, C. M., and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), pp.59-76.
21. Seitovirta, L. C. (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making.
22. Souza, J.P.E., & Alves, J. M. (2018). Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement. *Journal of Cleaner Production*, 172, pp.2667-2682.
23. Tham, K. D. (2002). Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modelling and ABC.
24. Waghmare, S. (2019). Strategic intelligence and its importance in management of organisation. *Gen. Manag*, pp.182-188.
25. Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). Crisis management in higher education: what have we learned from Virginia tech?. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), pp.552-572.
26. Wilensky, H. L. (2015). Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry (Vol. 19). Quid Pro Books.
27. Xu, M., & Kaye, R. (2009). The nature of strategic intelligence, current practice and solutions. Selected readings on strategic information systems. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-090-5.ch001>
28. Yılmaz, S. (2017). *International security theory, practice, and the future*. İstanbul: Kaynak Publications.
29. Yılmaz, S., & Gül, H. (2017). The Center of Crisis Management and Situation Room. *International Relations and Diplomacy*, 6, pp.742-752.
30. Zhen, Y., & Bian, S. (2015, January). Study on Crisis Management Strategy for Universities. In *International Conference on Education, Management, Commerce and Society (EMCS-15)* (pp. 265-268). Atlantis Press.