

## اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعّال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية

Strategic vigilance is an effective method for crisis management in educational institutions

د. أمل صالح عبد الجهني - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

Email: Amola3232@hotmail.com

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعّال في إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق ذلك تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكوّنة من (٩٥ موظف/ة العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة. حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. ولتحقيق أهدافها قامت الباحثة بإعداد استبانة تضمنت ٣ محاور. وأشارت النتائج أن التغيرات الاقتصادية وشبكة الأنترنت ثم التغيرات التكنولوجية هي أولى مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العامة للتعليم، في حين جاء مصدر المنافسين الحاليين أو المرتقبين في المرتبة الأخيرة. كما أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية. بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة. وأخيراً: أشارت النتائج إلى أن مستوى فعالية مراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتعليم بجدة وفق استجابات أفراد العينة جاء بدرجة مرتفع، مما يؤكد أن هناك علاقة وثيقة بين اليقظة الإستراتيجية والأزمات التعليمية حسب استجابات أفراد العينة، حيث أكدوا على أن اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعّال لإدارة الأزمات؛ حيث أنها تعمل على التنبؤ بالأزمات التربوية قبل وقوعها والعمل على تفاديها وذلك من خلال تبني فريق عمل داخل وخارج مؤسستها لترصد لمثل هذه الأزمات. وأوصت الباحثة بضرورة تكثيف الاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية باليقظة الإستراتيجية وتكوين فريق عمل خاص بها. وتوجيه جهودها للوقوف على التشخيص الجيد للازمات التعليمية ومعالجة الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها، لقدرتها على التنبؤ المبكر وإنشاء أنظمة رصد للازمات التعليمية قبل وقوعها.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الأزمة التعليمية، المؤسسات التعليمية.

### Strategic vigilance is an effective method for crisis management in educational institutions/ Abstract

The study aimed to identify the role of strategic vigilance as an effective method in crisis management in educational institutions, to achieve this; The study tool was applied to 95 employees working in the General Administration of Education in Jeddah, which is a questionnaire prepared by the researcher. The study followed the descriptive approach. The results indicated that the economic changes, the Internet, and then the technological changes are the first sources of information adopted by the General Administration of Education. While competitors ranked last in these sources. The level of practicing strategic vigilance in the General Administration of Education came to a medium degree, and in the first place was the environmental vigilance, followed by the technological vigilance and then the commercial vigilance. While competitive vigilance came last. Finally: the results indicated



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٣ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

that the level of effectiveness of the stages of strategic vigilance in crisis management in the General Administration of Education in Jeddah according to the responses of the sample members was high, which confirms that there is a relationship between strategic vigilance and educational crises, according to the responses of the sample members, as they emphasized that strategic vigilance is an effective method for crisis management; As it works to predict educational crises before they occur and work to avoid them by adopting a working team inside and outside its institution to monitor such crises. The researcher recommended intensifying the interest of educational institutions in strategic vigilance and the formation of a working group for it. And directing its efforts to find out a good diagnosis of educational crises and the reasons that lead to their occurrence, because of its ability to predict early and establish monitoring systems for educational crises before they occur.

**Keywords:** strategic vigilance, crisis management, learning crisis, educational institutions,

اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية

#### مقدمة

العصر الحالي هو عصر التطورات والتغيرات المذهلة الناتجة عن ثورة المعلومات والانفتاح الثقافي، وهذا وسّم جميع مجالات الحياة بطابع التحولات الجذرية بما فيها مجال التربية والتعليم؛ ونتيجة هذه التطورات والتحديات ظهرت مجموعة من الأزمات أصبحت جزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع وسمة من سمات الحياة العصرية، وحيث تواجه منظمات الأعمال المعاصرة ومؤسسات التعليم الكثير من التهديدات والتحديات فيما يتعلق بوجودها وتنافسيتها لتحقيق التميز والاستدامة على المستوى المحلي والعالمي، كل ذلك في ظل مصفوفة معقدة من الأزمات والمخاطر والتغيرات والتطورات التكنولوجية وارتفاع في معايير الجودة والتميز، الأمر الذي اظهر الكثير من الاضطرابات في منظمات الأعمال والتعليم على السواء، حيث وجدت هذه المنظمات نفسها في مأزق البحث عن الطرق المناسبة لتحسين وضعها بغية المحافظة على موقعها التنافسي والمحافظة على استدامتها وازدهار اعمالها (غنيمة، ٢٠١٤).

يعد أسلوب اليقظة الاستراتيجية من الاساليب المنظمة في الإدارة الاستراتيجية، فهو يَخْتَصُّ بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطويرها، وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، وذلك من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها ثم نشرها، واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية. وهي من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تَحْتُّ على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومنافسين، إلخ، وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية. (صلاح الدين، ٢٠٢٠)

#### مشكلة الدراسة:

لقد أصبح مفهوم إدارة الأزمات مؤخراً المفهوم الأكثر طلباً والمنهجية الأعظم الحاحاً في التطبيق من قبل القطاعات التعليمية المختلفة، ومنها وزارة التعليم في المملكة متمثلة في الإدارات العامة للتعليم فيها، وخاصة مع تطورات العالم وأزماته المختلفة، إلا أن الرغبة في التطبيق تنقُصها الكثير من المهارات والقدرات الإدارية والقيادية التي يجب أن يتصّف بها القطاع التعليمي المسؤول عن إدارة الازمة، ومن واقع الازمة الحالية في التعليم وطبيعة إدارة الازمة التعليمية في جميع دول العالم ووزرات التعليم خاصة وفي ظل جائحة كورونا؛ نجد أن الحلول التي رافقت بداية الازمة أتت مُتباعداً التطبيق ومتأخرة في النتيجة النهائية لمظهر العملية التعليمية؛ الأمر الذي يجعل من غياب الاستراتيجيات الحديثة



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

والمناهجيات الإدارية الخاصة بالأزمات المتنوعة في بدايتها أمراً مُستغرباً؛ ذلك بالرغم من وجود العديد من الكفاءات التربوية والتعليمية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة بضرورة تبني أساليب تربوية حديثة كاليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم لقراءة الواقع ومعطياته، والتنبؤ بالمستقبل واحداثه، وإعطاء نتائج دورية، ثم ارفاقها بخطط حالية ومستقبلية؛ في سبيل المحافظة على العملية التعليمية مستمرة وناجحة ومقاومة الأزمات المختلفة منذ بدايتها وحال وقوعها وتجنب الخسارة الفادحة. مع الحاجة إلى تقييم دور القيادات في وزارة التعليم، وتنمية مهاراتهم القيادية خاصة فيما يتعلق بعمليات إدارة الأزمات التعليمية.

وحيث تجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات الاعمال كافة و في قطاع التعليم بصفة خاصة وضرورة ايلاء هذه المنظمات لأهمية بناء مصفوفة النظم الفاعلة التي من شأنها ان تمكنها من الرصد والكشف عن الاشارات الضعيفة، وكذا كل ما يحدث في بيئتها وحرصتها بعين لا تنام وبشكل دائم ومستمر ، و نظراً لوجود الكثير من الأزمات التعليمية التي تمر بها المؤسسات التربوية والتي تتميز بالمنافسة القوية في الميدان التعليمي من أجل البقاء و اقتناص الفرص وتجنب المخاطر التي تدهم طريقها وتشكل العقبة الكؤود في سبيل تحقيق اهدافها ورسالتها ، لذا فمن الضروري تفعيل أساليب و إجراءات للمحافظة على هذا التفوق والريادة. من خلال أدراك هذه المؤسسات ممثلة بقيادات إدارات التعليم التي تسير العملية التعليمية، لأهمية أسلوب اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على خفض حدة تأثير الأزمات التعليمية والتقليل من اثارها وإدارتها بفعالية لتحقيق أهدافها المرجوة. ويُمكن بلورة مُشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل اليقظة الاستراتيجية أسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية؟ ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العامة للتعليم بجدة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية؟
- ٢- ما مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بجدة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٣- ما مستوى فعالية مراحل اليقظة الاستراتيجية كأسلوب لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية؟

#### أهمية الدراسة

- **الأهمية النظرية:** تُعدّ هذه الدراسة إضافة إلى التراث النفسي المُتعلق بأثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمة التعليمية في المؤسسات التعليمية. لتشكل انعكاس واقع اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة التعليمية في مؤسسات الإدارة العامة للتعليم. كما تسعى إلى تسليط الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها وزارات التعليم المحلية والعربية في تعاملها مع الأزمات التي قد تمر بها، كذلك تفيد في التعرف على الأزمات التي يتعرّض لها التعليم العام.
- **الأهمية التطبيقية:** تتبدى الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال استهداف استراتيجيات إدارة الأزمة التعليمية وأبرزها اليقظة الاستراتيجية. ومساعدة الهيئات الإدارية والتعليمية في مختلف القطاعات؛ من خلال نشر ثقافة إدارة الأزمات التعليمية لديهم، وتوفير مناخ تنظيمي قادر على التعامل مع مختلف الأزمات.
- وأخيراً: تستمد هذه الدراسة أهميتها في رسم سياسات التعليم وأصحاب القرارات في قطاع التعليم العام والتعليم العالي، في المجال الإداري والتطوير المهني، وطرق إدارة الأزمات

#### مصطلحات الدراسة

- **اليقظة الاستراتيجية:** عرّفها كلا من (سحنون وثلاجية، ٢٠١٨) بأنها "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيّتها، بجمع ومُعالجة ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)،



هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، ويُجند العُمال، ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية.

- **إدارة الأزمات:** هي مُجمل الجهود والتهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المُحتملة أو الفعلية؛ من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على جميع المتغيرات المُساهمة في حصول الأزمة. ومُحاولة السيطرة عليها وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها. (الهزايمة، ٢٠٠٤). وعرفتُها الباحثة **إجرائياً** بأنها إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبُعد عن الارتجالية والعشوائية.
- **المؤسسات التعليمية:** مفهوم يشير إلى المؤسسة الذي يكون الهدف الرئيسي من إنشائها هو التعليم مثل المدرسة أو الجامعة، وتكون معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم، ويمكن تعريفه **إجرائياً:** بأنه كل مؤسسة أو إدارة أو مدرسة أو قسم تم إنشاؤه بهدف التعليم ويتبع إدارة التعليم العام.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعال لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت تطبيق الدراسة على العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠ م.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

تُعد اليقظة أحد المتطلبات الأساسية التي تُسبق تكوين الاستراتيجية، وجهود الاتصال الاستراتيجي لأي منظمة؛ حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في صياغة القرارات الاستراتيجية الفعّالة، كما تساعد المؤسسة في الوصول إلى معلومات استخبارية حول بيئة المؤسسة، هذه المعلومات ضرورية؛ لالتقاط استجابة تنظيمية مدروسة للظروف المتغيرة، ولمواجهة التحديات من البيئة أو من أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى أن تكييف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب العمل بأسلوب اليقظة الاستراتيجية؛ لتفسير التطورات وتحديد عوامل أو مسببات التغيير، والوصول إلى قرارات وإجراءات تؤدي إلى استراتيجيات جديدة (Arcos, ٢٠١٦).

#### مفهوم اليقظة الاستراتيجية

هناك العديد من التعريفات التي قدمها نخبة من المختصين نجلها بالآتي: عرّفها (بومدين، ٢٠١٠) بأنها "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المُخصص، والمُتكرر للبيانات أو المعلومات أو الاستخبارات، ومعالجتها وفقاً لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة، تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوضاً عن الاقتصاد على رد الفعل، فهي فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل، ومصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها". أما (Clar, ٢٠٠٨) فيرى أنها مجموعة من العمليات التي تتمثل في البحث عن المعلومات الهادفة والفعّالة ومعالجتها، ونشرها؛ لتكون متوفرة في الوقت، والمكان المناسب؛ لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعّالة ومصيرية، في حين يقول (عقون، ٢٠١٦) أنها نظام للرقابة المُستمرة للبيئة المُحيطة بالمؤسسة، تساعد على التقاط مؤشرات استباقية، تعمل على تحليلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها؛ لتوفير المعلومة الاستراتيجية، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وضمان الميزة التنافسية، وبالتالي الاستدامة. ويرى (Liebowitz, 2006) أنها عبارة عن تجميع أنواع مختلفة من الذكاءات؛ لتوفير المعلومات والمعارف ذات القيمة العالية نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية، تركّز على أفضل السبل لوضع المؤسسة في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية؛ لتحقيق أقصى قدر من النجاح. كما عرفها (٢٠١٠)،



(Rothberg). بأنها "نظام معلوماتي تراقب وتتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية؛ للوقوف على الوضع الراهن، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والرشيده في الوقت المناسب. وأخيراً: يعتقد (زرواط ومالحي، ٢٠١٤) أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلال "مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية، ويستعملون المعلومات ذات الطابع الاستباقية، والتي تخص التغير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة؛ بهدف خلق فرص أعمال، وتخفيض الأخطار، وعدم التأكد بصفة عامة"

أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية في الجامعات، فتتجسد في تواجد نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستغلالها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجه الجامعات من خلال تقدم منافسيها، وأيضا من أجل التنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعد الجامعات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية. (عبد العزيز، ٢٠١٦). وعرفها (الزهيري، ٢٠١٨) بأنها "عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية، والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف مُتخذي القرارات في مؤسسات التعليم العالي؛ لتحقيق التميز في الأداء، والتنافسية به."

### ثانيا: أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية

تُمثل اليقظة الاستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه جميع العمليات والخطط المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعّالة، وتُساعد المدراء على وضع البرامج البناءة من أجل الحدّ من هذه التهديدات، والتكيف معها؛ لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الشمري، ٢٠١٩).

وأشار (Popovič et al, 2012) إلى دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقديم معلومات جيدة للمنظمات والتي تعتبر ضرورية في عملية صنع القرار؛ هذا لأنها تزود العاملين بفرصة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتحليلها بشكل فعّال، وبالتالي تتيح للمؤسسة اتخاذ القرار الرشيد واتخاذ الإجراء الصحيح. وعلى التفكير في المشكلة، والتخطيط لها والتنبؤ بها وحلها بطريقة مبتكرة. كما تشدد على التفكير التجريدي، والطرق المبتكرة لحل المشكلات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات الحاسمة من أجل النهوض بأهداف العمل، والتغلب على أي حدث مزعج يُلوح في الأفق.

### ثالثا: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تقسم أبعاد اليقظة الاستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف؛ حيث هناك أنواع متعددة تمت الإشارة إليها من قبل الكثير من الباحثين ومن هذه الأبعاد: اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة المجتمعية، بينما قسمها (عطية، ٢٠١٧) إلى اليقظة التكنولوجية، والتنافسية، والوثائقية، والتسويقية، والبيئية، والتنظيمية.

١- **اليقظة التجارية (يقظة التسويق):** يهتم هذا البعد من أبعاد اليقظة بالعملاء وبالموردين (حديد، حديد، ٢٠٠٥)؛ حيث تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل، فالمنتجين (المقدمين للخدمة) بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستفيدين، وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات/ الخدمات الجديدة، إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات العملاء، وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المدخلات الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول بأن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق، وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستفيدين والمزودين والمقدمين للخدمة/المنتج، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات من توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات (خلفلاوي، ٢٠١٧)

٢- **اليقظة التنافسية:** والتي تهتم بالبحث والمعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، فاليقظة التنافسية تقوم بمتابعة استراتيجيات المنافسين، وسياساتهم التسعيرية، ومنتجاتهم وخدماتهم الجديدة، ونتائجهم المالية، والتوظيفات التي يقومون بها، وعمالهم، وعقودهم



الجديدة، اتصالاتهم، أو المقالات التي تنشر لهم في الجرائد، واتفاقياتهم، والتحالفات التي يقومون بها، ودخول منافسين جدد. هذا وتهتم اليقظة التنافسية بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل العمل، وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) من أجل استخراج النتائج، واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة. (حديد، حديد، ٢٠٠٥)

٣- اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المُسَخَّرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً، وتُمثل اليقظة التكنولوجية على العموم بجمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية؛ لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية. تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المُتَبعة من طرف المنافسين. الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في المنتجات والخدمات، التطور في طرق وأساليب العمل، ظهور مواد ومفاهيم جديدة. (الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨)

٤- اليقظة البيئية: وهي عملية البحث، والجمع، والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، والقانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات الجنائية، وقانون المالية، والشروط المنظمة للسوق، وتغير المواقف، وسلوك المستهلكين، والمخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك ومن أهداف اليقظة البيئية هو تحفيز الإدارات على إعادة النظر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ لغرض الحدّ من مستوى عدم التأكد الذي يتعلق ببيئتها، ويجب أن تكون المؤسسة يقظة بيئياً، وعلى علم بالتطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وقادرة على الرصد البيئي المُستمر للحدّ من التأثير السلبي، والأنشطة التي يقوم بها المنافسون. (الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨)

### مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية

هناك عدة نماذج توضح مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية منها: نموذج فيرنا (Verna، ١٩٩٣) الذي ينظر لليقظة الاستراتيجية على أنها عملية تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية، يتعلق الزمن الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات (الرصد البيئي)، بينما يختص الثاني باستغلال المعلومات، كما هناك نموذج (Balmisse، ٢٠٠٢) الذي يرى أن اليقظة تتكون من أربعة مراحل هي: جمع المعلومات، واستخلاصها، وتحليلها، وأخيراً نشرها، أما نموذج (Iesca، ٢٠٠٣) فقد قسم مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى ثلاثة مراحل مختلفة، وهي التي سوف نركز عليها الدراسة وهي: (فيروز وسكر، ٢٠١٠)

١- البحث عن المعلومات وجمعها: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المُستهدف، والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

٢- تحليل المعلومات ومعالجتها: في هذه المرحلة يتم تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

٣- نشر المعلومات واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها، ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب؛ لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى مُتخذي القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة، وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ، ويتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية.



ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية منظمة تبدأ من مرحلة جمع وتحليل ونشر المعلومات لمراقبة البيئة الخارجية، كما أنها منهج فعّال لصنع القرارات؛ حيث أنها تساهم في الانتقال من رصد الإشارات الضعيفة للوصول إلى مرحلة اليقين والتأكد. كما يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين لضمان فعالية اليقظة يجب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية.

### المحور الثاني: إدارة الأزمات التعليمية

إن الأزمات التعليمية غدت أمراً وارداً بالحدوث، وليس بالمفاجئ في الوقت الذي يعاني فيه العالم من الكثير من الأزمات والحروب والخسائر على كافة الأصعدة، بالإضافة إلى الانفجار التكنولوجي والتعليمي المعاصر، الحقيقة التي تجعل من إدارة الأزمة التعليمية في المنظمات أمراً واجباً لا بد من التدريب عليه للهيئات الإدارية والتعليمية على السواء، إن الأزمات التعليمية تخطت أزمات الرسوب الطلابي، وضعف المناهج والمخرجات التعليمية، والتسرب والعنف الطلابي، وركاكة طرق التعليم وعدم جودتها؛

وكل قطاع أو بلد قد يتعرض لأزمات وكوارث قد تعطل خطه الاستراتيجية، ولكنه يضع في حساباته العوائق والمخاطر فتكون لديه خطط مرنة وقابلة لوضع خطط بديلة مؤقتة. والمملكة العربية السعودية – والله الحمد – لها تجارب ناجحة في إدارة الأزمات، حيث فرضت جائحة كورونا لكونها الأزمة ذات الخطورة العالية في وقتنا الحالي على كافة القطاعات التعليمية الكثير من التحديات والتغيرات التي تهدد العملية التعليمية، والتي فرضت التباعد الاجتماعي والجسدي وتسببت بالانقطاع عن التعليم خوفاً من زيادة تفشي الوباء؛ مما أدى ذلك للتوجه نحو الإغلاق التام للمدارس، وحيث سطرت المملكة مثالا يحتذى به في سرعة تشكيل لجنة عليا مختصة في وزارة التعليم تتبع للجنة وزارية ترأسها وزارة الصحة لمتابعة مستجدات انتشار وباء كورونا، وبادرت الوزارة إلى تحديد باقة منوعة من خيارات التعليم عن بُعد لأكثر من ستة ملايين طالب وطالبة، وذلك بعد عشر ساعات من قرار تعليق الدراسة، وتطبيق التفاعل المتزامن والغير متزامن في سبيل استمرار العملية التعليمية.

وقد تحدثت الأزمة التعليمية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه. وقد عرّف (أحمد، ٢٠١٢) الأزمة التعليمية بانها "هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقائه. أما (سامح، ١٩٩٧) فعرّفها بأنها هي "وجود عائق أمام الطريقة المقبولة والمرغوب فيها في تحقيق الأهداف التربوية المرجوة ويحث الناس لتفتيت الأنماط الاجتماعية التربوية السائدة التي يقبلها المجتمع ويسلم بها". وفي ظل المستجدات الأخيرة التي طرأت على العالم اليوم، والتحديات التي تُعيق تحقيق أهدافه وتطبيق تصوراتها وغاياتها؛ نجد أن التحديات المختلفة التي تواجهها الدول سببت توقف للجانب المعيشي والاقتصادي فيها، أما التحدي الأكبر يتمركز في مدى فعالية سير العملية التعليمية والتربوية في الدول بمختلف أيديولوجياتها وتوجهاتها؛ حيث أدى ظهور فايروس (Covid-19) المستجد إلى تغيير عدة خطط تعليمية على مستوى العالم والمستوى المحلي، والذي استوجب وجود عمليات لإدارة الأزمة الحديثة من قِبَل المراكز التعليمية والتربوية، وتوافر الخطط التعليمية المساندة. لقياس واقع إدارة الأزمة في ظل فايروس (Covid-19)، والتأكيد على أهمية قراءة الواقع وقياسه، وتقديم الحلول المناسبة والتصورات الملائمة. وتدريب وتنمية المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة بوزارة التعليم بكافة قطاعاتها على أساليب إدارة الأزمات المختلفة. (العريفان، ٢٠٢١)



### المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التعليمية

تشكل اليقظة الاستراتيجية ركناً مهماً في مجابهة تحديات العصر، إذ أنها تمثل حالة صلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، فاليقظة الاستراتيجية تعتبر إبداعاً تنظيمياً ينتقل بالمنظمة من الاعتماد على المعلومات العادية عن التغيرات التي تحدث في محيطها إلى إشارات الإنذار المسبق التي يكون الهدف منها هو استباق التغيرات وتفعيل تكيف المنظمة معها. فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج حولها. وهذا يبرز علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات،

كما أنها هي وسيلة من وسائل التحكم في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وهي تلزم المسير وباقي أفراد المنظمة على البقاء يقظين باستمرار على الأحداث الخارجية والتغيرات الداخلية، والحذر من نتائج التفاعل بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، أي المراقبة المستمرة للمحيط من أجل وضع أهداف إستراتيجية. فالبعد الإستراتيجي لها يتجسد في الثلاثية (استقبال، ترجمة، تنفيذ) للمعلومات التي تستغل كمورد استراتيجي مهم لصنع القرارات التي تواجه بها المنظمة بيئتها، وعليه يمكن للمنظمات أن تعتمد على وسائل اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في التشخيص الإستراتيجي وتصميم الإستراتيجيات المختلفة، من أجل التكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية واستغلال الفرص أحسن استغلال وتجنب التهديدات أو الأزمات التي تجعل المنظمات تخضع للاستجابة السلبية للبيئة الخارجية وهذا ما يهدد بقاءها وتطورها. (ليتيم، نجيمي، ٢٠١٨)

وقد أشار كلا من (ليتيم، نجيمي، ٢٠١٨) إلى أن عملية الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئة المنظمة الخارجية أصبحت ضرورة حتمية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم، وكذا السبيل لإبطال تأثير الأزمات التي تواجهها أو الحد منها.

ومن هنا نستنتج ان اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، حيث يعتمد سياق اليقظة الإستراتيجية على القيام بتشخيص داخلي وخارجي للمنظمة، أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. كما يتم وضع خطة في سياق اتخاذ تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات محل القرار الإستراتيجي.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (مختار، بوخطوة، ٢٠١٥) الى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة عمر المختار فرع درنة، من خلال الأبعاد الآتية: المرحلة، نوع الأزمة، أثرها. فقد قام الباحثان بتطوير استبانة لتحقيق ذلك، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٠) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة عمر المختار، أشارت الدراسة إلى أن ثقافة إدارة الأزمة لدى مُتخذي القرار في الجامعة حظيت بمستوى مرتفع، وأن المؤسسة قيد الدراسة تمر بمرحلة نضج الازمة. كما خلصت الدراسة إلى تأثر مؤسسات التعليم العالي بالأزمة السياسية التي تعصف بالبلاد من خلال عدم قدرتها على ضبط مواعيد الدراسة والامتحانات، وتوقف تعليق الدراسة بشكل مستمر، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم إدارة الأزمات بالجامعة قيد الدراسة.

أما دراسة (غنيمة، ٢٠١٤) فهذه الدراسة تهدف إلى متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. والتي أشارت نتائجها إلى الأهمية الكبيرة لهذه المحاور في تحديد أهم متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس





الثانوية بدمشق. ويمكن ترتيب المجالات الخاصة بمتطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في دمشق. حسب استجابة أفراد عينة البحث ترتيباً تنازلياً وفق درجة الأهمية كما يأتي: مجال فريق العمل، مجال نظم الاتصالات. مجال المعلومات، مجال المهارات القيادية، مجال التخطيط. وكانت المتطلبات الثلاثة الأولى بالنسبة للأهمية الخاصة **بمجال المعلومات** لإدارة الأزمات التعليمية كالآتي: أن تتوفر لدى إدارة المدرسة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات التعليمية. أن تحدد إدارة المدرسة الأشخاص المخولين بدخول قاعدة بيانات قبل وقوع الأزمة التعليمية أو أثناء وقوعها. أن تحتفظ إدارة المدرسة بنسخة احتياطية من المعلومات حرصاً عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث الأزمات التعليمية. أما المتطلبات الثلاث الأولى لأهمية الخاصة **بمجال نظم الاتصالات** لإدارة الأزمات كالآتي: أن تحدد إدارة المدرسة لأولياء الأمور كيفية الاتصال بهم في حال وقوع الأزمات التعليمية. أن تجد المدرسة طرائق اتصال مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات التعليمية. أن تذلل إدارة المدرسة صعوبات الاتصال والتعامل مع الجهات اللازمة لمواجهة الأزمات داخل المدرسة (المستشفيات، الطوارئ، الدفاع المدني). أما المتطلبات الثلاث الأولى لأهمية الخاصة **بمجال المهارات القيادية** لإدارة الأزمات كالآتي: أن يمتلك مدير المدرسة مهارات تؤهله للسيطرة على الأزمة التعليمية. أن تتوفر لدى مدير المدرسة خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة. أن يهتم مديري المدرسة بعنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات التعليمية. أما المتطلبات الثلاث الأولى لأهمية الخاصة **بمجال فريق العمل** لإدارة الأزمات كالآتي: أن يتم تشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات التعليمية المحتملة. أن يتوافر في المدرسة كفاءات بشرية متميزة قادرة على التعامل مع الأزمات التعليمية. أن يهتم بتزويد المدرسين بالأدوات وأجهزة الاتصال سريعة معهم للاتصال بهم في حال حدوث مخاطر. وأخيراً: لم يؤثر متغير سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي في استجابات أفراد عينة البحث، تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية. في حين كان هناك تأثير لمتغير تابعة المدرسة في استجابات أفراد عينة البحث، تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية لصالح المدارس الخاصة.

في حين هدفت دراسة (عوايد، طلبية، ٢٠١٩) إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على (٥٦) موظف. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمراحل اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية تعطي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى الوظيفي).

وقام (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١٢) بدراسة بعنوان إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الوثائقي، وهدفت التعرف إلى واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذا الواقع كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأن تتولى أقسام التربية الرياضية ودوائرها اهتماماً أكبر بإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة بشكل عام، وبمرحلة ما قبل الأزمة بشكل خاص، مع ضرورة معالجة المعوقات التي تحد من توافر إدارة قادرة على مواجهة الأزمات ضمن الليات مقترحة. ومن جانب آخر؛ قام (القرم، ٢٠٠٨) بتطوير نموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في دراسته بعنوان تطوير النموذج لتطوير الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بالأردن. حيث هدفت الدراسة إلى وضع الأساليب المناسبة



للتعامل الفاعل مع الأزمات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وأشارت النتائج إلى وجود وعي مرتفع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن عن إدارة الأزمات، والقدرة على مواكبة التغيرات والطارئة وتجاوزها، مما يعكس وجود توجه إيجابي لدى شريحة كبيرة من قادة مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقدم الباحث عدة توصيات؛ منها: انشاء دائرة خاصة بإدارة الأزمات في كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

وقامت (الموسى، ٢٠٠٦) بتصوير مقترح في دراسة بعنوان إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض؛ حيث هدفت إلى معرفة الأسس النظرية لإدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وواقع إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وتطوير تصور مقترح لإدارة الأزمات في التعليم العام بالرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج أن أكثر الأزمات حدوثاً في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض هي الاعتداءات البدنية ما بين الطلاب، وأقل الأزمات حدوثاً الأعمال الإرهابية. وتتوافر مقومات إدارة الأزمات بمدارس البنات بصورة أكبر من مدارس البنين، ولا يؤدي المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية لمديري ومديرات المدارس على توافر مقومات إدارة الأزمات في المدارس. واوصت الدراسة بتبني التصور المقترح في مدارس التعليم العام بالرياض لمعالجة جوانب الضعف والقصور في مواجهة الأزمات التي تقع في لمدارس ومساعدة المدارس في توفير بيئة تربوية امنه وإيجابية تشجع الطلاب على التعلم البناء والمثمر.

في حين قام (الشمراي، ٢٠٠٤) بدراسة بعنوان إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية؛ والتي هدفت التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وأشارت النتائج إلى استجابة عالية للعاملين الإداريين في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها: التعلم، الاستعداد، الوقائية، استعادة النشاط، واحتواء الاضرار. أما استجابة العاملين لاكتشاف إشارات الإنذار فكانت متوسطة، وأيضا كانت استجابة العاملين للتحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجههم متوسطة، واستجابتهم منخفضة نحو القدرة على التحكم والسيطرة على المعوقات التنظيمية. وأوصى الباحث بضرورة التدريب والتأهيل للعاملين الإداريين لتنمية القدرة على التنبؤ واكتشاف إشارات الإنذار، مع التركيز على أنظمة المعلومات والاتصال، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال.

كما هدفت دراسة (احمد، ٢٠٠٨) إلى الإجابة على كيف يمكن الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري؟ وما ماهية وطبيعة الأزمة وأسلوب إدارة الأزمة؟ وما أهم ملامح خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في تعليمها الجامعي؟ وما طبيعة الأزمة التعليمية وتداعياتها ومظاهرها في التعليم الجامعي المصري وأساليب إدارتها؟ وأخيراً: ما أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي الدراسة في إدارة الأزمة في التعليم الجامعي وما أهم القوي والعوامل الثقافية التي تقف وراء ذلك. حيث توصلت إلى النتائج من خلال الدراسة التحليلية المقارنة إلى أن جوانب الاتفاق هي: تتفق مصر مع

الولايات المتحدة الأمريكية في إن كلا منهما يعاني من أزمات خطيرة تهدد كيان التعليم الجامعي، أن كلا منهما يبحث عن الأسلوب المناسب لحل أزماته. وجوانب الاختلاف: تختلف مصر عن الولايات المتحدة الأمريكية في الأسلوب، حيث نجد اهتمام التعليم الجامعي الأمريكي بتطبيق أسلوب إدارة الأزمة بعكس التعليم الجامعي المصري، الوعي المجتمعي الأمريكي بتقديم المساعدات للجامعات الأمريكية، توفير التمويل اللازم لدعم مركز إدارة الأزمة بالجامعة، ثقافة العاملين داخل الجامعات الأمريكية بأهمية التزام كل منهم بأدواره في أوقات الأزمات، اهتمام القيادات الجامعية بتقديم كافة التسهيلات لمركز إدارة الأزمة وفريقه للعمل الاهتمام بإعادة النشاط والحيوية للجامعة في أسرع وقت ممكن لتزاول أعمالها، وقد قدمت الباحثة تصور مقترح



إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري يقوم علي أسس علمية لاستخدام أسلوب إدارة الأزمة بالاستفادة من تجربة الجامعات الأمريكية في ضوء الواقع المصري.

أما جيل ( jill,2015) فقام بدراسة هدفت دراسة استجابات القيادات الجامعية في مواجهة الأزمات، ومدى تأثير القيادة في عملية مواجهة وإدارة الأزمة وطرق معالجتها: استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على المقابلات الشخصية للقيادة الإداريين والعاملين الإداريين ، حيث أظهرت النتائج مدى فعالية الجامعات في مواجهة الأزمات داخل الحرم الجامعي واستخدام الأساليب القيادية المختلفة في التعامل معها بنجاح ،وأظهرت النتائج أيضا التواصل الفعال بين القياديين الإداريين والإدارات المختلفة والتحديث المستمر للمعلومات الذي له دور أساسي في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة ضرورة التحسين المستمر لعمليات إدارة الأزمات في الجامعات عن طريق التعلم المستمر والتنمية المهنية للقياديين الإداريين، مع التعلم من دروس الأزمات السابقة لعدم تكرارها.

وقامت كيلساي ( kelsay , 2007) بدراسة بعنوان " بعد الأزمة، كيف تستجيب الجامعات لردود فعل الطلبة"، هدفت معرفة ردة فعل الطلبة ومدى تأثرهم بالأزمات التي تحدث في جامعاتهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات الصلة. طبقت في ثلاث جامعات university interlaken, university luzern: college bern عن طريق المقابلات التي تمت مع الإداريين والطلبة وأولياء الأمور، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير لتلك الأزمات على الطلبة وأولياء الأمور، مما أدى بهم الاختيار جامعات وكليات أخرى غير التي ذكرت، وأوصت الباحثة بتعزيز التواصل بين العاملين أثناء الأزمات وتبني التواصل الفعال والتخطيط كعاملين أساسيين في إدارة الأزمات

#### التعقيب على الدراسات السابقة.

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.
- أشارت معظم النتائج إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية لكافة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.
- أشارت جميع الدراسات إلى أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية ومراحلها، وفي بناء أداة الدراسة

#### إجراءات الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يُمثل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، والبالغ عددهم (٢٣٠) شخص، أما عينة الدراسة فتكونت من (٩٥) شخص من أصل مجتمع الدراسة الكلي. وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني لأفراد العينة.

#### ادوات الدراسة:

أولاً: استبانة فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التعليمية: قامت الباحثة بتطوير استبانة لمعرفة فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التعليمية بالرجوع إلى الأدب السابق. تضمنت عدة محاور: المحور الأول: مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العامة للتعليم بجدة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية. المحور الثاني: مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية. المحور الثالث دور اليقظة الاستراتيجية كأسلوب فعال في إدارة الأزمات. وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة وهو أحد مؤشرات صدق المحتوى، حيث عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على سبعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية، وطلب منهم الحكم على مدى ملائمة الفقرات وانتمائها للبعد الذي وضعت فيه، ومدى جودة صياغة الفقرات ووضوحها. واجرت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم. ولقياس مدى ثبات أداة



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل مرتفع (0,937). وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة.

• **منهج الدراسة:** اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باعتباره أفضل المناهج المتاحة لدراسة الظاهرة موضوع البحث. ولملاءمته لطبيعة أهداف البحث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول "ما مصادر المعلومات التي تعتمد عليها الإدارة العامة للتعليم بجدة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، والجدول الآتي يبين ذلك.

**جدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية مرتبة تنازليا**

المرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المصدر
١	عالية	0.539	2.600	التغيرات الاقتصادية
٢	عالية	0.543	2.578	شبكة الانترنت
٣	عالية	0.626	2.511	التغيرات التكنولوجية
٤	عالية	0.624	2.444	الملتقيات والمؤتمرات
٥	عالية	0.576	2.378	الجرائد والمجلات
٦	متوسطة	0.645	2.244	التغيرات الاجتماعية
٧	متوسطة	0.609	2.244	المتغيرات القانونية
٨	متوسطة	0.716	2.178	المستفيديون
٩	متوسطة	0.691	2.244	المنافسون
		٠,٣٥١	٢,٣٥١	مصادر المعلومات ككل

يبين الجدول (١) أن الإدارة العامة للتعليم بجدة تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية؛ حيث جاء الاعتماد على مصادر المعلومات بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٣٥١ وانحراف معياري ٠,٣٥١. وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة ضمن الدرجة الكبيرة، تلتها شبكة الانترنت ثم التغيرات التكنولوجية، والملتقيات والمؤتمرات، والجريدة الرسمية والمجلات المتخصصة والأخبار الاقتصادية والمالية جميعها بدرجة كبيرة. بينما جاء المستفيديون، والتغيرات الاجتماعية، والتغيرات القانونية بمستوى متوسط، وجاء المنافسون الحاليين أو المرتقبين في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط أيضا.



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

وربما تعزو هذه النتيجة إلى أن التغييرات الاقتصادية في الفترة الحالية تُعد من أكثر التغييرات حدة وتأثيراً على المؤسسات التعليمية، وخاصة إدارة التعليم بجدة؛ باعتبارها مؤسسة حكومية تعتمد على التمويل الحكومي بدرجة كبيرة تصل إلى ٩٩%. وقد جاء الأنترنيت في المرتبة الثانية؛ نتيجة لكون الأنترنيت أصبح مصدراً مهماً للمعلومات لكافة المؤسسات خاصة في الفترة الحالية. بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة؛ وربما يرجع ذلك إلى أن المؤسسات الحكومية التعليمية تعمل جاهدة للحفاظ على سرية المعلومات هذا من جانب، فضلاً عن أن إدارات ووزارات التعليم في كل مجتمع هي وليدة المجتمع وظروفه، ومن ثم تعتمد بشكل أكبر على ما يحدث بالمجتمع نفسه أكثر من أي مجتمع آخر.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بجدة من وجهة نظر عينة الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بجدة، والجدول الآتي يبين ذلك.**

**جدول ٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعاده**

المرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المصدر
١	متوسطة	٠,٤٢٥	2.325	اليقظة البيئية
٢	متوسطة	٠,٤٣١	2.268	اليقظة التكنولوجية
٣	متوسطة	٠,٤٣٤	2.174	اليقظة التجارية
٤	متوسطة	٠,٣٨٦	2.069	اليقظة التنافسية
		(٣٦٥,٠)	(٢٠٩,٢)	اليقظة الاستراتيجية ككل

يبين الجدول (٢) أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بجدة وفق استجابات أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢٠٩,٢) وانحراف معياري (٣٦٥,٠)، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية ضمن المستوى المتوسط، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية ضمن المستوى المتوسط. بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، وقد يرجع ذلك إلى هناك العديد من الممارسات تقوم بها بالإدارة العامة للتعليم بجدة لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر مثل الوقوف على نقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية وكذلك العمل على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات في رسم وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وكذلك تعمل دائماً على مواكبة التطور المستمر في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صلاح الدين، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة،

**١- السؤال الثالث ما دور مراحل اليقظة الاستراتيجية كأسلوب لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد الدراسة، والجدول رقم (٣) يبين ذلك.**



### جدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فعالية مراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمات

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
مرتفع	5.20686	45.9500	البحث عن المعلومات وجمعها
مرتفع	٤.63391	٤٤.5750	تحليل المعلومات ومعالجتها
مرتفع	4.98826	4٢.8125	نشر المعلومات واتخاذ القرار
متوسط	3.04531	٢٦.8000	مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ
مرتفع	١٧.6256	1٦٩.662	المتوسط الكلي
	2	5	

يبين الجدول (٣) أن مستوى فعالية مراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمات بالإدارة العامة للتعليم بجدة وفق استجابات أفراد العينة جاء بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي (١٦٩,٦٦٢٥) وإنحراف معياري (17.62562)، وجاءت في المرتبة الأولى مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها، ولعل ذلك يعود على وضع إدارة التعليم جل اهتمامها وجهودها على التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز الكادر الوظيفي فيها، ومعرفة كيف يتم الوصول إلى المعلومات وجمعها، تلتها مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها ويعود ذلك الى تكاتف جهود أعضاء فريق العمل بالإدارة العامة للتعليم في التحقق من المعلومات وفحصها بشكل دقيق وتمييز الإشارات الضعيفة والقوية واستخلاص مادة معلوماتية تكون مدخلا مهما لعملية التوقع، ثم تخزين المعلومات في ملفات مفهومة وتوثيقها جيدا حتى يتم الرجوع اليها بسهولة عند الطلب، وتلخيص المعلومات ليتم نشرها لطالبيها في الإدارة. ثم مرحلة نشر المعلومات

واتخاذ القرار حيث سعت فيها الإدارة العامة الى وضع المعلومات والمعرفة المناسبة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المسؤولين المناسبين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. حيث جاءت المراحل الثلاث الأولى ضمن مستوى موافقة مرتفع. بينما جاءت مرحلة مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ في المرتبة الأخيرة بمستوى موافقة متوسط؛ حيث تحتاج الإدارة العامة لبذل المزيد من الجهود لمراجعة الآثار الناتجة عن اتخاذ القرارات لترقى الي المستوى المطلوب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القرم، ٢٠٠٨) أشارت النتائج إلى وجود وعي مرتفع في مؤسسات التعليم العالي في الأردن عن إدارة الازمات، والقدرة على مواكبة التغيرات والطائفة وتجاوزها. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (أبو سمرة واخرون، ٢٠١٢) التي اشارت الى أن درجة إدارة الازمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ارتفاع مستوى فعالية تطبيق مراحل اليقظة الاستراتيجية إلى العديد من الممارسات تقوم بها بالإدارة العامة للتعليم بجدة لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر مثل الوقوف على نقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية وكذلك العمل على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات في رسم وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وكذلك تعمل دائما على مواكبة التطور المستمر في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. مما يرقى بمستوى الخدمات التي تقوم بها الإدارة الى المستوى المطلوب، وقوة



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

أنظمة المعلومات خاصة اليقظة التكنولوجية. مما يؤكد أن هناك علاقة معتبرة بين اليقظة الإستراتيجية والازمات التعليمية حيث أنها تعمل على التنبؤ بالازمات التربوية قبل وقوعها والعمل على تفاديها وذلك من خلال تبني فريق عمل داخل وخارج مؤسستها لترصد لمثل هذه الازمات.

### التوصيات:

ضرورة تكثيف الاهتمام من قبل المؤسسات التعليمية باليقظة الإستراتيجية وتكوين فريق عمل خاص بها. وتوجيه جهودها للوقوف على التشخيص الجيد للازمات التعليمية ومعالجة الاسباب التي تؤدي الى حدوثها، لقدرتها على التنبؤ المبكر وانشاء أنظمة رصد للازمات التعليمية قبل وقوعها.

### المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٢) الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة. الطبعة الأولى.
- أحمد، عبد المنعم، منى (٢٠٠٨) إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الإفادة منها في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية / قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة الزقازيق. مصر.
- أبو سمرة، محمود، واخرون (٢٠١١) إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها. مجلة جامعة الأزهر.
- بومدين، يوسف (٢٠١٠) آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداء لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ١ - ٣٠.
- حديد، رتيبة وحديد، نوفيل (٢٠٠٥) اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة. من بحوث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ٨-٩ مارس. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. قسم العلوم التسيير. جامعة ورقلة.
- خلفاوي، شمس ضيات (٢٠١٧) تثمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة، ٢٦٤، ٢٨٦-٣٠١.
- زرواط، فاطمة الزهراء، ومالحي، رقية (٢٠١٤). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج ١٥، ١٤، ١٣٦-١٦٤.
- سامح عبد المطلب إبراهيم: دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي لدى طلاب التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في مواجهة الكوارث والأزمات - دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق فرع بنها، ١٩٩٧م، ص ٥٨.
- سحنون، هبة علاوة، وثلاجية، نوة (٢٠١٨). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس - الببال عنابة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة، ٤٣٤.
- صالح الدين، نسرين (٢٠٢٠) ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والاربعون (الجزء الثاني)



- عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠١٦) دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي. المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ١، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٣ - ١٦٨
- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧) تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية 793-903، ع ١٠، ٢٣ مج، ا.
- عقون، شراف (٢٠١٦) اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي - أم 255-293، ع ٥، ا
- عوابد، نفيسة. طليبة، سعاد (٢٠١٩) دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الوادي.
- غنيمة، رهف (٢٠١٤) متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق.
- فيروز، زراخي، وسكر، فاطمة الزهراء. (٢٠١٠) دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال 1، 14.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨) اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية لمجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٥٢، ١ - ٣٩.
- الشمراني، سعيد. (٢٠٠٤) إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعميم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.
- الشمري، طارق طعمة عطية (٢٠١٩) دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد ١١، العدد ٢٤.
- العريفان، حمد، أمثال (٢٠٢١) إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصوّر مقترح. المجلد ٣٧، العدد ٣، مارس ٢٠٢١، الصفحة ٢٠٢ - ٢٣٦.
- القرم، محمد. (٢٠٠٨) تطوير نموذج إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعميم العالي في الأردن. أطروحة دكتوراة. الجامعة الأردنية.
- الكلابي، أمير نعمة مخيف، والموسوي، كوثر حميد هاني، والحدراوي، رافد حميد عباس (2018). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة: دراسة استطلاعية آراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية: جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج ١٢، ع 377.349 - ٢٢٠.
- الموسى، ناهد. (٢٠٠٦) إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح. أطروحة دكتوراة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. السعودية.





- الهزايمة، وصفي. (٢٠٠٤) القيادة وإدارة الأزمات التربوية. إربد: عالم الكتب.
- ليتيم ، خالد ، نجيمي، عيسى (٢٠١٨) اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية". مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. لمجلد ٤، العدد ٨ (٣٠ يونيو/حزيران ٢٠١٨) ص٢٤.
- مختار، عب المطلوب. بوخطوة، فؤاد (٢٠١٥) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة. رماح للبحوث والدراسات. المجلد ٢٠١٥، العدد ١٦ (٣١ ديسمبر/كانون الأول ٢٠١٥)، ص ص. ٣٠-٥٨، ٢٩ص.

#### المراجع الاجنبية

- 1- Arcos, Ruben (2016). Public relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. Public relations review. 42. 264-270  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.003>
- 2- Clar, G. (2008). Strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy – Marketing Europe's regions", steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin.
- 3- Kelsay, L. (2007) “After math of crisis, how colleges respond to prospective students.” Journal of College Admission (2007): 6- 13.
- 4- Liebowitz, J. (2006). Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Auerbach Publications: New York.
- 5- Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). towards business intelligence systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision-making. Decision Support Systems, 54(1), 729-739
- 6- Rothberg, H. (2010). From Knowledge to interference: creating competitive advantage in the next economy. USA, Educational PUB.

#### المواقع الالكترونية:

<https://www.manhal.net/art/s/2350>



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي  
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م