



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

تطوير الاداء الإدارى بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجى

إشراف

الدكتور

الدكتورة

أ. د.م/حنان صلاح الدين محمد الطوانى / د/ ثابت حمدى ثابت

مدرس التربية المقارنه والادارة التعليمية

أستاذ مساعد - رئيس قسم

كلية التربية - جامعة أسيوط

التربية المقارنه والادارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسيوط

أعداد

عوض على شبيب العجمى

باحث ماجستير تخصص تربية مقارنة والإدارة التعليمية

«المجلد السادس - العدد الأول - يناير ٢٠٢٤ م»

Adult_EducationAUN@aun.edu.eg

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الاداء الادارى بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت، ودرجة ممارسة عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بمركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت لأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي، وكذلك محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الاداء الادارى بمركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في الاستبيان، والذي تكون من محورين اساسيين وهما واقع اداء مراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت وتكوم من اربع ابعاد(التخطيط، التدريب، الاتصال، المتابعة والتقييم)، المحور الثاني يتمثل فى درجة توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى اعضاء مركز إدارة الأزمات الكويت ويتكون من خمسة أبعاد (استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكات والتحالفات، وتم تطبيقه على أعضاء مركز ادارة الازمات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ببعض الكليات النظرية والعملية بجامعة الكويت، أظهرت نتائج البحث إن واقع إدارة الأزمات بجامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي(٠.٥٩)، كما أظهرت نتائج البحث إن واقع ممارسة عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (٠.٦٢)، وقدمت البحث، في ضوء الإطار النظرى ونتائج البحث الميدانية، تصور مقترح لتطوير مركز إدارة الأزمات بجامع الكويت على ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية : الاداء الادارى - مركز إدارة الأزمات - الذكاء الاستراتيجي

Research Summary

The aim of the current research is to identify the reality of administrative performance in the Crisis Management Centers at the University of Kuwait, and the degree to which the research sample of faculty members and administrative workers in the Crisis Management Center at the University of Kuwait practice the dimensions of the strategic intelligence approach, as well as an attempt to reach a proposed vision for developing the administrative performance in the Crisis Management Center at the University of Kuwait in light of the strategic intelligence approach, the current research relied on the descriptive approach, and the research tool was the questionnaire, which consisted of two basic axes, which are the reality of the performance of crisis management centers at Kuwait University and consists of four dimensions (planning, training, communication, follow-up and evaluation). The second axis is represented by The degree of availability of the dimensions of strategic intelligence among members of the Kuwait Crisis Management Center. It consists of five dimensions (future forecasting, future vision, systems logic thinking, motivation, partnerships and alliances), and it was applied to the members of the Crisis Management Center from the faculty and administrative staff in some theoretical and practical colleges at the University of Kuwait. The results of the research showed that the reality of crisis management at Kuwait University came in a moderate degree with a relative weight of (0.59). The results of the research also showed that the reality of the practice of the research sample of faculty members for the dimensions of strategic intelligence as a whole came in a moderate degree with a relative weight of (0.62). The research was presented, in light of The theoretical framework and field research results, a proposed vision for developing the Crisis Management Center at Kuwait University in light of the strategic intelligence approach.

Keywords: administrative performance- crisis management center - strategic intelligence

الاطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل المتغيرات العالمية السريعة المتلاحقة والتي تسير بشكل غير منتظم، يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، التي أثرت على مختلف مؤسسات المجتمع، حيث أصبح التغيير سمة العصر، وهذه التغيرات تمثل تحدياً للمنظمات وتقلل من فرص استقرارها مما يجعلها عرضة للأزمات المختلفة والمؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن هذه الأزمات مما فرض على مؤسسات التعليم العالي تحديات تحمل في ضوئها العديد من المشكلات والأزمات والفرص والقوى التي تعيق تقدمها وتطورها ومنها مواجهة الأزمات التي أصبحت ضرورة ملحة، ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها، وإنما لتجنب نتائجها المدمرة.

ومن هنا وجدت إدارة الأزمات بالجامعات التي كان لها أهمية كبيرة كونها تمثل الإدارة المسؤولة لمجابهة الأزمات والتعامل معها والحد من تفاقمها، والتي لها الدور البارز في رفق المنظمات بالتدابير الاحتياطية المخطط لها مسبقاً، كذلك الاستجابة السريعة لأي طارئ يمكن أن يواجه المنظمات. وبعد أن عاشت المنظمات عامة والجامعات خاصة من تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات والجامعات إلى نشاط استباقي وليس علاجياً (Pearson, 2017, 49). وكان الذكاء الاستراتيجي من بين تلك المداخل فالذكاء الاستراتيجي أداة لتعزيز دور ادارة الازمات من خلال فهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، ومواجهة المشكلات ودعمه لصناعة القرار واتخاذها كما يساعد اددارة الازمات فى المؤسسة من خلال توفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وسواء كانت معلومات صريحة أوضمنية، مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك من خلال تدعيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية والتكيف مع البيئة (عمر عبد الرحيم، ٢٠١٨، ١٤٥) حيث يمثل الذكاء الاستراتيجي موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن بقية الموارد فى مؤسسات التعليم العالى فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبناء توجهاتها المستقبلية، وقد أخذ بعدا استراتيجيا ليس فقط لمساهمتها فى تعزيز العمليات الداخلية التى تمكن من حسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، بل نتيجة للدور الاستراتيجي الذي تقوم به من أجل استشراف المستقبل وأثناء التعامل مع الحالات المعقدة والمواقف الغامضة، ومن أجل تجنب المخاطر والتهديدات قبل وقوعها، فقد زاد الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي فى ادارة الازمات كوسيلة لاكتشاف التهديدات المستقبلية والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمات والدولة.

وقد أصبحت معالجة الأزمات ضرورة من ضرورات المجتمع عامة ومؤسسات التعليم العالى خاصة، لذا فقد أصبح مناقشة موضوع إدارة الأزمات وسبل معالجتها من الموضوعات الحيوية الجديرة بالبحث والدراسة، ولعل هذا البحث يحاول القاء الضوء على الأزمات بأنواعها المختلفة، والسبل المعاصرة في إدارتها، إضافة الى توظيف مدخل الذكاء الاستراتيجي في كيفية معالجتها لما له من أهمية في مؤسسات التعليم العالى في اتخاذ القرارات، وبناء التوجهات المستقبلية

مشكلة البحث :

تعد الجامعة الكويت كغيرها من المؤسسات التي عليها أن تواكب مسيرة الأحداث، وأن تتغير كلما كان التغيير ضرورياً ضماناً لبقائها واستمراريتها في ظل التطور الثقافي والمعرفي والتكنولوجي. وعلى الرغم من محاولات التطوير في مركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت إلا أنه لم يحقق النتائج المرجوة منه بصورة تامة، ويؤكد ذلك دراسة (عبدالله خالد الرشيدى، ٢٠١٨) التي توصلت الى ظهور أنماط عديدة من الأزمات الجامعية أهمها أزمة تزايد أعداد الطلبة، والعنف الجامعي. كما اشارت دراسة (دلال عبدالله المطيري، ٢٠١٧) عدم قدرة ادارة الأزمات بجامعة الكويت على التعامل الاستباقي للأزمات بشكل فعال ومنها قلة احترام الطلاب لقواعد النظام الجامعي، والعنف الجامعي بين الطلاب. والأزمات المالية، واستنزاف مواردها. كما وضحت دراسة (بدر حمد الرشيدى، ٢٠١٦) ان جامعة الكويت تواجه أزمات ترتبط بغياب التناسب بين مخرجاتها التعليمية وبين متطلبات سوق العمل المتغيرة بشكل متسارع. ومن المؤكد أن الأزمات لا تحدث من فراغ بل إن هناك أسباباً لحدوثها سواء كانت داخلية أو خارجية، وقد يكون منها ما يتعلق بالنظام الإداري نتيجة التسرع في اتخاذ القرارات أو ضعف الإمكانيات المادية والبشرية .

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورت مشكلة البحث وفق الأسئلة الآتية:

- ١- ما الاطار الفكرى والمفاهيمى لمدخل الذكاء الاستراتيجي فى الفكر التربوى المعاصر ؟
- ٢- ما الاطار الفكرى والادارى للاداء الادارى بادارة الازمات فى الفكر التربوى المعاصر ؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي لتطوير الاداء الادارى بمركز ادارة الازمات بجامعة الكويت ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الاداء الادارى بمركز ادارة الازمات بجامعة الكويت فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ؟

أهداف البحث:

تهدف البحث الحالية إلى مايلي:

- ١- التعرف على الاطار الفكرى والمفاهيمى لمدخل الذكاء الاستراتيجى فى الفكر التربوى المعاصر
- ٢- التعرف على الاطار الفكرى والادارى للاداء الادارى بادارة الازمات فى الفكر التربوى المعاصر
- ٣- الكشف عن متطلبات تحقيق ابعاد الذكاء الاستراتيجى لتطوير الاداء الادارى بمركز ادارة الازمات بجامعة الكويت
- ٤- التوصل إلى الاجراءات المقترحة لتطوير الاداء الادارى بمركز ادارة الازمات بجامعة الكويت فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجى

أهمية البحث :-

- ١-ترجع أهمية البحث الى ان الأزمات تعد جزءاً من حياة المؤسسات، ولا توجد جامعة بعيدة عن الأزمات والجامعات القادرة على وضع توقعات للأزمات والإعداد لمواجهةها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوز الأزمات بسرعة
- ٢-مساعدة صانعى القرارات وواضعى السياسات الجامعية في مواجهة إدارة الأزمات الجامعية، وبالتالي المساهمة في تطوير إدارة الجامعية.
- ٣-كذلك تتبع أهميتها من حقيقة مفادها بأن التعليم العالى المسئول الأول عن التنمية والإنتاج للقوى العاملة ذات الكفاءة في سياق احتياجات الأمة، ويمكن الاستفادة من توصيات البحث للاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات التي تحول دون فاعلية إدارة الأزمات في جامعة الكويت.

منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي

أداه البحث :

تم تطبيق استبانة لمعرفة واقع الاداء الادارى بمركز ادارة الازمات بجامعة الكويت ودرجة توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجى لدى اعضاء مركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود التالية:

- ١- حدود موضوعية: اقتصر البحث في تناوله أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية إدار الأزمات بجامعة الكويت والتعريف بمبادئه وأهميته وأبعاده
- ٢- الحدود البشرية: أجري البحث على كافة القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية بمركز ادارة الازمات (مدير - نائب مدير - رئيس قسم)
- ٢- حدود مكانية: اقتصر البحث على جامعة الكويت

مصطلحات البحث :

١- الذكاء الاستراتيجي :

هي العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية" (Liedtka, J, 2016,41)

٢- إدارة الأزمات

تعرف بأنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الاثار السلبية المترتبة على الأزمة. (Lauta C, 2017,5)

الدراسات السابقة:

- ١- دراسة سعيد الشمrani (٢٠١٥) هدفت الكشف عن كيفية تعامل الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مع الأزمات، وتكونت عينة البحث من ١٦٦ إدارياً، وتوصلت البحث إلى أن تعامل الإداريين مع الأزمات في كافة مراحلها جاء بدرجة عالية، وجاءت مرتبة بحسب الأهمية التعلم، والاستعداد، والوقاية، واستعادة النشاط، واحتواء الأضرار، وجاءت استجابة العينة بدرجة متوسطة بالنسبة لمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول تعامل الإداريين مع الأزمات تعزي إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الدورات للعاملين الإداريين.

٢- دراسة عبد العزيز عودة (٢٠١٥) التي هدفت الى التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً، وطبقت البحث علي مكونة من (١٧٠) من الأكاديميين والإداريين بالجامعة، وتوصلت البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وهي تتخذ خطوات الذكاء العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات وأظهرت البحث أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

٣- دراسة منيرة محمود (٢٠١٧) إلي التعرف علي درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، وطبقت البحث على مكونة (٤٣) من رؤساء الأقسام في جامعة مؤتة، وتوصلت البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر إدارة الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة، وأوصت البحث بالعمل علي توفير عناصر إدارة الأزمة بدرجة عالية في الجامعة في جميع مراحل إدارة الأزمات، وذلك من خلال إعطاء صلاحيات وتفعيل دور رؤساء الأقسام في الجامعة، وذلك بزيادة الوعي والتنقيف.

٤- دراسة وانج وهاتشينز (Hutchins & Wang, 2015) التي هدفت الى إدارة الأزمة في التعليم العالي وخبرات معهد الخبرات التقنية بولاية فرجينيا وجامعة ولاية فرجينيا في مجال إدارة الأزمات. واعتمدت البحث على أسلوب دراسة الحالة، ورصد الخبرات الواقعية والحقيقية للمؤسستين في مواجهة الأزمات المختلفة وما يمكن استخلاصه منها فيما يخص المؤسسات التعليمية التي قد تواجه أزمات مشابهة خاصة مع الزيادة الكبيرة في عدد الأزمات التي تواجه التعليم العالي في هذه الأزمات.

٥- دراسة محمد عاشور (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، وتكون مجتمع البحث من (٤٤) من رؤساء الأقسام، وشملت عينة البحث جميع أفراد المجتمع، وتوصل البحث إلى أن تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوفر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، حيث جاء تصورهم لتوفر عناصر إدارة الأزمات وفق الترتيب التالي : أحتل عنصر التعلم المرتبة الأولى وبدرجة تصور كبيرة، يليه عنصر احتواء الأضرار وبدرجة كبيرة، يليه عنصر استعادة النشاط وبدرجة متوسطة، ثم عنصر الاستعداد والوقاية وبدرجة متوسطة.

خطوات البحث

تم تقسيم البحث إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: الإطار العام للبحث

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

القسم الثالث: الإطار الميداني

القسم الرابع: النتائج والتصور المقترح.

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول: الأطار الفكرى والمفاهيمى لمدخل الذكاء الاستراتيجى فى الفكر التربوى المعاصر

أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجى

يعرف الذكاء الإستراتيجى بأنه "قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكار تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع (طارق شريف، ١٣٢، ٢٠١٨)

كما يعرف الذكاء الإستراتيجى بأنه قدرة الفرد على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (توفيق عبد الرحمن، ٢٠١٨، ١٣٢)

يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجى بأنه عملية إتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها و متابعتها (مطيع موسى، ٧٤، ٢٠١٦)

وعرف الذكاء الإستراتيجى بأنه: "أسلوب تحلil مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها خلال التصور، لضمن بقاء المنظمة وإرتقائها بمسؤولياتها الإجتماعية والأخلاقية حاضرًا ومستقبلاً (محمد أحمد، ٢٠١٤، ١٩٨). وهو ابتكار لخرائط الطريق التي توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً، عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب، وبالذقة، والكمية، والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية (2017,13) (Lyles M.

وكذلك مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة للعثور على جميع معلومات الأعمال، وتحليلها ، وتقييمها، من أجل تحقيق هدف معين وتركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للأعمال (Daft, R. 2001,65). ويعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة (محمد أحمد، ٢٠١٧، ٢٠٦).

ثانياً: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها ، وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، والتفاعل معها وإدارة بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يرمي الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وهي (نجوى الفوز، ٢٠١٨، ٥٢)،

١. توفير تنبؤات، وتحذيرات مبكرة، بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها، وخلق أسس معرفية للأنشطة التنظيمية المستقبلية المحتملة، وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.

٢. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط، والتنبؤ بالنتائج، والشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها، وموقعها، فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي، كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت.

٣. تشكيل القناعات لدى صناع القرار، وصياغة السياسات، بوجود الوصول إلى قرارات، وسياسات إبداعية مثلى.

٤. النهوض بمهمة جمع المعلومات، وتحليلها عن كبار الزبائن، والمجهزين، والشركاء، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها، والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية.

٥. مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضع مئات منها ، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها؛

٦. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات، إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية، والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.

ثالثاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي للقادة:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، ويمكن أن نخلص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي (محمد أحمد، ٢٠١٧، ٢٠٩)

١- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.

٢- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعلية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها

٣- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة .

٤- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب

٥- تفكير منظم: حيث يجسد التفكير المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، ويعد مدخل التفكير المنظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة.

رابعاً:- الخصائص التنظيمية للذكاء الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

وهي الصفات التنظيمية (الهيكليّة والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة (أبو بكر مصطفى، ٢٠١٣، ٣٢)

١- الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية :

- المستوى الإستراتيجي: والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز الذكاء الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن الذكاء الإستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.

- الرسمية : وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي تقل الرسمية (Daresh, John, 2014,78)

- الإغراق المعلوماتي : حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

٢- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- الاهتمام بالعاملين : يهتم الذكاء الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.
- تبني المخاطرة : يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يساهم في تحقيق معدلات أعلى وانتهاز الفرص (إبراهيم العيسوي، ٢٠١٣، ٧٨)

خامساً: خطوات تنمية مهارات الذكاء الإستراتيجي:

لتتمية مهارات الذكاء الإستراتيجي لدى المسؤولين والقادة ، هناك عشر خطوات لا بد من مراعاتها، وهي (مهدي عباس، ٢٠١٩، ٥٢)

١- إعداد تحليل وفقاً لطريقة (SWOT) أي نقاط، القوة والضعف والفرص والتهديدات، هذا التحليل يشكل الخلفية المتحركة التي يتم من خلالها استعراض جميع التغيرات الخارجية وولداخلية.

٢- تحليل القيمة المضافة: وهي أداة تحليلية ابتكرها " بورتر " للتطبيق بفكر الإداري إلى نقطة تبعد عن سطح الأرض، كما لو كان راكباً طائرة مروحية. ويكون تركيز البؤرة في هذه الحالة على تطوير التنافسية المتجهة إلى الداخل، والتي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المؤسسة لمقارنتها بالقيمة نفسها التي حققها المنافسون.

٣- تحليل وضع المنافسة: يهدف للنظر إلى القوى الخارجية للتهديد المتمثلة في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة، والتهديد الناتج عن منتجات أو خدمات جديدة. ويؤخذ بعين الاعتبار كل من المقدرة الاقتصادية للموردين، والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتغير الذي حدث في وضع المنافسة الحالية، والتفاعل بينها، إلى جانب دراسة الحواجز المانعة لدخول الأسواق القائمة في الوقت الحاضر.

٤- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية: إذ تحتاج الإدارة إلى التنبؤ بمسيرة العوامل الخارجية الرئيسية، التي تمكنها من تركيز بحثها إزاء التغيرات البيئية، فيما يشكل الاتجاهات الرئيسية لأسلوب تفكير المؤسسة.

٥- إعداد أكثر من مجرد اثنين من السيناريوهات: فالمطلوب يحتاج إلى مهارات عديدة، تبدأ بإعادة تفكير المديرين بالمتغيرات البيئية المحتملة، واستشراف المستقبل لتحقيق تطوير التنافسية للمنظمة

٦- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو.

٧- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

٨- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد والكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.

سادسا: متطلبات تطبيق الذكاء الإستراتيجي قى مؤسسات التعليم العالى:

إصلاح التعليم ليس حدثا، ولكنه عملية مستمرة ومخططة أي تتوسل بمنجية الذكاء الاستراتيجي التي تستند إلى متطلبات منطقية تنسيقية متكاملة يمكن تصورها على النحو التالي(وداد عبد الله اليماني، ٢٠١٨، ٥٢)

١- تحديد الأسس التي ترتكز عليها عملية التطوير مثل الدين الإسلامي، التراث الحضاري العربي، التاريخ، وتوجهات القيادة العليا.

٢- تقويم البيئة الخارجية للنظام التعليمي وعلاقته كنظام فرعي بغيره من عناصر النظام المجتمعي الأكبر(مثل السكان، الاقتصاد، وسياسة التنمية) والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي، ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.

٣- تقويم البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية ومعلومات، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لم تحققه، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات

- ٤- وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تعبر عن الطموح المؤسسي لمواجهة التحديات .
- ٥- وضع محاور استراتيجية تحكم حركة السياسة التعليمية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن مبادئ ونتائج التطوير .
- ٦- وضع بدائل عملية ومقترحات وبرامج عمل لوضع الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ والمفاضلة بينها وفقاً لمجموعة من المعايير التي يقترحها المخطط وتعتمدها القيادة التربوية
- ٧- وصف المنظمة في المستقبل وهو ما يعرف "برؤية النجاح" وهي حسيمة العمليات النسقية، أي أن السياسة وحدها لا تكفي ، ولكن لابد من ترجمتها إلى بدائل ومشروعات وبرامج.
- ٨- الأفعال ،وهي خطوة تعني بوضع الخطط والمشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال والبشر والثقافة .
- ٩-النتائج التي تعكس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وجدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام التعليمي نحو مزيد من الفاعلية والكفاءة والكفاية .
- ١٠-تقويم الإنجازات كماً وكيفياً ، ولمعرفة أثرها المباشر والمتباعد والمتزايد.

سابعا: معوقات الذكاء الإستراتيجي

- هناك العديد من المعوقات والعقبات التي تعرقل ممارسة القادة للذكاء الاستراتيجي على الوجه الأكمل ومنها (احمد علي، ٢٠١٨، ٨٥)
- ١- عدم ملاءمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى القادة عن الممارسات الفعلية لعملية للذكاء الاستراتيجي ونتائجه.
 - ٢- اقتصار دور القادة على مجرد تقديم رأي أو وضع تصور عام للخطط الاستراتيجية، دون أن يمتد دورها إلى تنمية منهج الذكاء الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات
 - ٣-تزايد الفجوة بين اعتراف القادة بأهمية الذكاء الاستراتيجي وقرارهم بضرورته من جانب وبين تمسهم لتحمل عبء وتبعات الذكاء الاستراتيجي.
 - ٤- عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة مراحل الذكاء الاستراتيجي.
 - ٥- ضعف الجانب الإعلامي عن النماذج التي حققت نجاحاً في مجال الذكاء الاستراتيجي

ومن خلال العرض السابق للذكاء الإستراتيجي يتضح أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد أهم المداخل والآليات الحديثة والمعاصرة المرتبطة بنوع من الذكاء، يستخدم في إطار التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بمتخذي القرارات في الإدارات العليا بالمؤسسة، ويركز على العمليات الاستباقية، من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها وما ينتج عنها من فرص وتهديدات لاتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية. لذلك يجب أن تتسم القيادات الجامعية بالذكاء الإستراتيجي للتفاعل مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، كما تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي للقادة في تفعيل مقومات الابتكار والابداع في الجامعات لتحقيق التكامل للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة والتميز الأكاديمي، والتي اكدت على ذلك القيم الحاكمة للعناصر الرئيسية لتطوير الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت والتي تنص على " يمثل التميز الأكاديمي المحور الرئيسي للقيم الحاكمة للجامعة ويعتبر التميز الأكاديمي محوراً أساسياً لثلاث مكونات رئيسية من مكونات رسالة الجامعة وهي التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحث وخدمة المجتمع.

المحور الثاني: ادارة الازمات فى الفكر التربوى المعاصر

أولاً: مفهوم ادارة الازمات

وتعرف بانها العملية المنظمة التي تلجأ لها الادارة العليا عند تعرض الوحدات التنظيمية، والاقتصادية لأزمة معينة، وذلك من خلال الاختيار الامثل للاستراتيجية المناسبة لنوعها وطبيعتها (ثريا السنوسي، ٢٠١٥، ٤١)

وهي تنفيذ الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة ، حدث فيها حدث سلبي بشكل مفاجئ، نتيجة لأحداث غير متوقعة أو نتيجة لبعض الأحداث غير المتوقعة، التي تشكل خطراً محتملاً، الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرارات بسرعة لتقليل الضرر الذي يلحق بالمنظمة، وتخصيص مدير للأزمات عند وقوع الحدث" (ايثار عبد الهادي، ٢٠١١، ٥٠)

وتعرف بانها عمليات إدارية، وتقنيات علمية، تمكن المنظمة من الاستشعار بالأزمات المتوقع حدوثها بغية تجنب المنظمة الأضرار الكبيرة، جراء الأزمات، والاستفادة من ايجابياتها، وسلبياتها للتعلم منها (Gundel , Stephan, 2013, 112). ويعرف بأنه عملية تهدف إلى منع أو تخفيف الضرر ، الذي يمكن أن تحدثه الأزمة على المنظمة، وأصحاب المصلحة فيها. عملية، وإعداد منهجي، وتقييم المشاكل الداخلية والخارجية التي تهدد المنظمة بشكل خطير (عليوه السيد، ٢٠١٧، ٢٣)

وهي علم التنبؤ والتوقع، وبناء القدرة على معالجة ما، قد يكون ممكناً أو السعي للحد من المخاطر، واستخلاص الدروس، وإزالة الأعراض، والأسباب. تمثل القابلية على التأهب واليقظة إزاء التغيرات التي تؤثر سلباً على المنظمة (محسن أحمد الخضيرى، ٢٠١٢، ١١٢)

ثانيا:سمات وخصائص الازمة:

- حينما تنشأ الازمة فلا بد أن يكون لها مظاهر تشكل خوتاص ومواصفات وسمات لها، ولكل ازمة خصائص مختلفة بحسب الحجم والنوع والامتداد ، ولكن بشكل عام يمكن القول أن الازمات تمتاز بعدة خصائص ومواصفات؛ أهمها (نزار كاظم ، ٢٠١٣، ٩٦)
- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
 - السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها ، مما يولد ضغطا كبيرا" فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة ، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير .
 - أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
 - التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة ، مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي .
 - حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات ، وقلة المعرفة ، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة ، مما يولد تشويشا" وغموضا" عاليا" وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
 - سيادة حالة من الهلع والتوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
 - نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا" .

ثالثا:اسباب حدوث الازمات

لا شك ان معرفة السبب تؤدي الى التشخيص الجيد للازمة وبالتالي يساعد في حلها ، وايضا لا بد من الاشارة الى ان اسباب الازمات مختلفة ومتنوعة ومتطورة ومتجددة ، وهي في حالة من الحيوية والاستمرارية والسبب في ذلك هو وجود الانسان وتنوع وتعدد مصالحه واختلاف رغباته وازدياد حاجاته، وقد تظهر الازمات نتيجة لغياب السياسات الرشيدة والخطط المحكمة المتقنه أو نتيجة لاتخاذ قرارات متسرعه وغير عقلانية، أو نتيجة لأسباب أخرى تفوق قدرة الانسان وطاقته وليست تحت سيطرته وقوته (Asgher, 2013,20). كما أن الأزمة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة (Ansoff, Hinery, 2013,21).وهنا يجدر الاشارة الى أن لكل ازمة سببا قد يكون مختلف عن سبب الازمة الاخرى، وهناك تصنيفات مختلفة ايضا لاسباب منها ما هو اداري ومنها ما هو بشري ومنها ما هو طبيعي خارج عن قدرات الانسانوفيما يلي تفصيل لهذه الاسباب (Ali,Yunus ,2014,105)

- اسباب بشرية

1. عدم أو سوء الفهم :سببه خلل في عملية الاتصال بين الاطراف المختلفة، مما يؤدي الى تشويش أو نقص في الحصول على المعلومة الصحيحة ينتج عنه قرارات خاطئة او متسرعه، تتسبب بحدوث ازمة ما (عاصم محمد ، ٢٠١٦، ١١١)
2. خلل في تقدير الموقف: بسبب التهاون او الثقة الزائدة في النفس او سوء تقدير للظروف التي تحيط بالموقف ، او الانتقال من امكانيات وقدرات الاطراف الاخرى، كل هذه الاسباب تؤدي الى اتخاذ قرار مبني على تقديرات خاطئة تؤدي الى نشوب ازمة Dubrovski, (Drago ,2016,59)
3. الشعور بالاحباط واليأس: وهو الوصول الى مرحلة لا ينفع معها السلوك الايجابي فتدفع اطراف معينة الى اللجوء الى تصرفات تتسبب بحدوث ازمات ومثال ذلك الازمات السياسية والاضطرابات الاجتماعية (عبد الرحمن محمد ، ٢٠١٧، ٥)

- الاسباب الادارية:

١. اقصاء الآخرين وعدم الثقة بهم:

وهي من الاسباب الهامة وخاصة في المنظمات الادارية حيث تتم ممارسة الادارة بطريقة انانية وعدم الثقة بالاطراف المختلفة ، وعدم السماح لهم بالمشاركة باتخاذ القرار وبالتالي شعورهم بالاقصاء والتحييد وهذا كله يولد لديهم شعور بالحقد والكراهية وبالتالي يتسبب بنشؤ الازمات (عليوة السيد ، ٢٠١٣، ٣٠).

٢. خلل في منظومة الاتصال:

يتسبب وجود الخلل في منظومة الاتصال في المنظمة وعدم وضوح تسلسل المراجع الى تضارب الاوامر وتضاد المصالح والغايات وعدم وضوح الرؤيا وبالتالي نشوب الازمات داخل المنظمة (Dutton, Jane ,2018,105)

٣. ضعف إمكانيات المنظمات:

يساهم ضعف الامكانيات البشرية والمادية الى حدوث خلل في بنية المنظمة متسببا في حدوث الازمات بداخلها (Dyson, R.G,2017,88)

٤. الادارة العشوائية الارتجالية:

الادارة غير القائمة على الاسس العلمية والمبنية على نظم عشوائية والقرارات الارتجالية تتسبب في خلق الازمات الهائلة بداخلها وتساهم في تدمير كيانها وتحطيمها (إيثار عبد الهادي, ٢٠١٩، ١٥٠،)

٥. عدم وضوح أهداف المنظمة:

تساهم الرؤيا الضبابية في عدم وضوح الاولويات وبالتالي عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل (Hill, 2016,146, Charles)

٦. ادارة ضعيفة لا تمارس التفويض :

القائد الضعيف يخلق الاريك داخل المنظمة؛ اضافة الى عدم ممارسته لوظائفه القيادية الهامة، كالتفويض وتحييد الاطراف الاخرى داخل المنظمة من المشاركة في صنع القرار كل ذلك يتسبب في نشؤ الازمات داخل الكيانات الادارية وتدميرها (Jones ,G ,2013,187)

رابعاً: المراحل العامة لإدارة الأزمة

لا تتفق الدراسات والبحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق على ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، وهذه المراحل هي (عاصم محمد، ٢٠١٣، ٥٢)

١- مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة

تركز إدارة الأزمة قبل وقوعها على أمرين أساسيين هما (Charles ، Hill ,2016,234)

- تحليل النقاط الحرجة:

إن الكثير من المنظمات تخفق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية، ويعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تتجح في تشخيص وتحديد احتمالية حصول الأزمة الأزمات

- نظم التحذير والإنذار المبكر:

إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة.

٢- مرحلة إدارة الأزمة أثناء الأزمة: إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، وتكون بوضع وتوجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة والعاملين، وهذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله والقيام به عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم والرقابة، وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

٣- مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة

إن أنشطة ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، وهناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على المنظمة، وتساعد التغذية العكسية (بخصوص آثار الأزمة على الأداء المالي والأداء الإداري والأداء التنظيمي) في تحديد سياسات جديدة واستراتيجيات جديدة للمنظمة، وربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها. هذا وقد قدمت بعض الدراسات والابحاث اساليب وطرق جديدة وغير تقليدية تتوافق مع روح العصر لمعالجة الازمات، ومنها (عاصم محمد، ٢٠١٣، ١٢٢)

خامسا: طرق ادارة الازمات

- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات

- طريقة تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

ومن خلال العرض السابق لإدارة الأزمة يتضح إن وقوع أية أزمة في المنظمة يرافقها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيدا لصناع القرار، وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وغير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة.

الإطار الميداني للبحث

مجتمع وعينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٥٠) فردا من أعضاء هيئة التدريس بالاقسام الأكاديمية لضمان اتفاق جميع أفراد العينة في نفس الظروف، كما تم اختيارهم من (كلية العلوم الاجتماعية، وكلية التجارة والاقتصاد، وكلية التربية، وكلية الصيدلة، وكلية العلوم) لضمان التغطية على مستوى الكليات، والتخصص (عملي، نظري). والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير كادر الوظيفة (أعضاء هيئة تدريس - إداريين) ونوع الكلية (عملي، نظري). حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (٢١) عضو، وبلغ عدد الإداريين (٢٩).

جدول (١) التالي يوضح توزيع مجتمع البحث وفق متغيرات البحث

النسبة	العدد	متغيرات البحث	
٤٢%	٢١	أعضاء هيئة تدريس	الوظيفة
٥٢%	٢٩	إداريين	
٦٤%	٣٢	نظرية	تخصص الكلية
٥٤%	٢٧	عملية	
١٠٠%	٥٠	المجموع الكلي	

النتائج الخاصة درجة توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي لدى اعضاء مركز إدارة الأزمات الكويت

١- النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعده استشراف المستقبل

جدول (٢)

الوزن النسبي للبعد الاول "استشراف المستقبل"

م	العبرة	اعضاء هيئة التدريس		اداريين	
		الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب
١	يمتلك المركز هوية داعمة لقدرتها على التنبؤ والتعامل مع التهديدات	٠.٦٩	٦	٠.٦٠	٣
٢	يتم تحديد الأخطاء لتقاضي تكرارها بالمستقبل	٠.٧١	١	٠.٥٦	٤
٣	هناك انتباه من وقوع الأزمات ذات الأثر بعيد المدى	٠.٧١	٢	٠.٦٥	٢
٤	توجد إرادة وقدرة على المبادرة في طرح الحلول للأزمات المحتملة	٠.٦٨	٨	٠.٤٨	٧
٥	يتم الاستفادة من الخبرات المتاحة بالوقت الحاضر للتعامل مع الأحداث المستقبلية	٠.٦٩	٢	٠.٤٤	٩
٦	يوجد اهتمام باستقراء المستقبل من أجل التميز والتعامل مع كافة التهديدات أو الأزمات	٠.٧٠	٣	٠.٤٤	٨
٧	تم تقييم الخيارات الاستراتيجية بصفة منتظمة للاستعداد للتغيير المرغوب	٠.٧٠	٤	٠.٦٦	١
٨	يتم تحديد الأخطاء لتقاضي تكرارها بالمستقبل	٠.٦٩	٨	٠.٤٨	٦
٩	هناك انتباه من وقوع الأزمات ذات الأثر بعيد المدى	٠.٦٩	٧	٠.٥٢	٥

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الأول "استشراف المستقبل" تراوحت أوزانها النسبية بين (٠.٦٧-٠.٧١) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٦٩) بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٠.٤٤-٠.٦٧) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٥٤) بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة البحث لبعده استشراف المستقبل جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات بجامعة الكويت، حيث جاءت واقع ممارسة

الإداريين للبعد الأول بوزن نسبي 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 لإمامهم بمدخل الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (٢) "يتم تحديد الأخطاء لتقاضي تكرارها بالمستقبل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧١) وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد الوعي بأهمية تقاضي الأخطاء في المستقبل، فهناك 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 (٠.٥٢) 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، وأن ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي تسهم في تكوين الوعي الاستراتيجي لدى الأفراد بالمنظمات والمؤسسات، كما جاءت العبارة رقم (٧) "يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بصفة منتظمة للاستعداد للتغيير المرغوب" في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٠.٧٠) وهذا يعكس أن واقع ممارسة الإداريين لأولويات العمل والاستعداد لأي أزمة تتم بدرجة متوسطة، وأن ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي للعاملين تسهم في تكوين الاستعداد الاستباقي للأزمات، بينما جاءت العبارة رقم (٩) يتم الاستفادة من الخبرات المتاحة بالوقت الحاضر للتعامل مع الأحداث المستقبلية من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٠.٤٤) بدرجة منخفضة، وذلك يرجع إلى قلة التدريب والتأهيل للإداريين فيما يتعلق بتشخيص واستثمار الفرص ونقاط القوة بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة، مما يوضح أن هناك قصور في عمليات التدريب لدى الأفراد على إدارة الأزمات، وأن نجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنفيذ التدريب. كما يتضح من الجدول (١٢) 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 (٥) جاء الوزن النسبي لهما بدرجة منخفضة (٠.٤٤) من وجهة نظر الإداريين، ويمكن أن يعود سبب انخفاض تلك الممارسات للإداريين إلى انخفاض وعيهم بالتخطيط الاستراتيجي وفلسفته ونقص التدريب لهم، وإن القصور ومحدودية الأداء في إدارة الأزمات، ويحب السعي نحو تشكيل فرق عمل لعمل مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية لوحدة إدارة الأزمات.

٢- النتائج الخاصة بواقع ممارسة عينة البحث لبعد "الرؤيا المستقبلية":

جدول (٣)

الوزن النسبي للبعد الثاني "الرؤيا المستقبلية"

م	العبارة	اعضاء هيئة التدريس		اداريين	
		الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي
١	هناك رؤيا مستقبلية لما ستكون عليه الوحدة المركز في المستقبل	٦	٠.٥٦	١	٠.٦٠
٢	توجد رؤيا شمولية يتم الاستناد إليها لتقادي ووقوع الأزمات	٧	٠.٥٥	٨	٠.٤٤
٣	يوجد تعاون جماعي في وضع الرؤية وتنفيذها لتجنب ازدواجية المهام عند وقوع الأزمة	٥	٠.٥٧	٤	٠.٥١
٤	يتم وضع الرؤية في ضوء المتغيرات البيئية المحلية والعالمية	٤	٠.٥٩	٥	٠.٤٩
٥	هناك دراسة للتهديدات والفرص قبل صياغة الرؤية لتعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الوحدة الحصول عليها	٣	٠.٦٤	٦	٠.٤٦
٦	تحدد الوحدة/ المركز الكفاءات المطلوبة من واضعي الرؤية وخطط تحقيقها مستقبلا	٢	٠.٦٥	٣	٠.٥٤
٧	يملك القائمين على صياغة الرؤية القدرة على استشراق المستقبل ورؤية الأشياء غير المنظورة	١	٠.٦٥	٢	٠.٥٦
٨	هناك استفادة من خبرات عالمية في تحديد التوجه المستقبلي للوحدة المركز	٨	٠.٥٢	٧	٠.٤٦

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثاني الرؤيا المستقبلية تراوحت أوزانها النسبية بين (٠.٥١-٠.٦٤) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٥٦) بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٠.٤٤-٠.٦٠) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٥٠) بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين ، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة البحث لبعد الرؤيا المستقبلية جاء بدرجة متوسطة سواء من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من أعضاء مجالس إدارات وحدات إدارة الأزمات، حيث جاءت واقع ممارسة الإداريين للبعد الثاني بوزن نسبي أقل من واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس وربما يرجع ذلك قلة مشاركتهم في صياغة رؤيا الوحدة ونقص المؤهلات والكفايات الوظيفية لديهم، الأمر الذي يترتب عليه محدودية الإلمام

بأبعاد مدخل الذكاء الاستراتيجي، حيث جاءت العبارة رقم (١) هناك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه الوحدة المركز في المستقبل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٠) وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية المركز القائمة على استشراف المستقبل وتقادي الأزمات لاحقاً، وجاءت العبارة رقم (٨) هناك استفادة من خبرات عالمية في تحديد التوجه المستقبلي "في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٠.٥٢) بدرجة منخفضة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يعكس أن انخفاض معدلات الاستفادة والإطلاع على خبرات بعض الوحدات في مجال إدارة الأزمات عالمياً والتعامل الاستباقي مع الأزمات في ضوء هذه الخبرات العالمية، على الرغم أن هذه الممارسة تحتاج إلى درجة عالية من التحقق داخل المؤسسة، وضرورة بعد التعاون بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع الخارجي في عمليات إدارة الأزمات، وأهمية تفعيل نظم الاتصال والتعاون في إدارة الأزمات، كما جاءت العبارة رقم (١) هناك رؤية مستقبلية لما ستكون عليه الوحدة/ المركز في المستقبل في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٠.٦٠) وهذا يعكس وجود رؤية مصاغة للوحدة تستشرف المسقبل في التعامل مع الأزمات أو الكوارث وتستلزم ترجمتها ووضع اهدافا لها، بينما جاءت العبارة رقم (٢) توجد رؤية شمولية يتم الاستناد إليها لتقادي وقوع الأزمات في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٠.٤٤) بدرجة منخفضة، وذلك يرجع إلى عدم مشاركة الإداريين في صياغة الرؤية وضعف الإلمام بها وما تتضمنه من ممارسات تشمل الهيكل الكامل للوحدة، فان 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. كما يتضح من الجدول (١٣) أيضاً أن جميع عبارات البعد الثاني جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء العبارة رقم (٨)، كما جاءت الأوزان النسبية لجميع عبارات البعد الثاني بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين، ويمكن أن يعود سبب انخفاض تلك الممارسات للإداريين إلى انخفاض مشاركتهم في صياغة الرؤية الخاصة بالوحدة ونقص التدريب وقلة عقد الندوات وورش العمل لتأهيلهم للتعامل مع الأزمات والكوارث بفكر استباقي ومستقبلي وفي ضوء رؤية مستقبلية، كذلك بسبب ضعف الإلمام بالإدارة الاستراتيجية ويتضح من هنا أهمية دور الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في المؤسسات وتأثيره على السلوك القيادي، ومن ثم فإن واقع ممارسة الأفراد بوحدة إدارة الأزمات بجامعة الكويت جاء بدرجة متوسطة لذلك البعد، الأمر الذي 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":

جدول (٤)

الوزن النسبي للبعد الثالث "التفكير" بمنطق النظم "

م	العبرة	اعضاء هيئة التدريس		اداريين	
		الترتيب	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن النسبي
١	يتم التعامل بشكل شمولي مع التهديدات والمتغيرات	٧	٠.٦٥	٧	٠.٥٠
٢	يتعامل الجميع مع كافة الأزمات بشكل توافقي وبناء على فهم مشترك	٢	٠.٧٧	٣	٠.٥٩
٣	توجد ثقافة الانفتاح والاطلاع على الأفكار غير المألوفة لتفادي وقوع الأزمات	٣	٠.٧٧	٦	٠.٥٤
٤	يتم التعامل مع الأزمة من كافة جوانبها وعناصرها دون تركيز على جزء بعينه	١	٠.٨١	٨	٠.٤٩
٥	يوجد وعى بكافة أهداف وعمليات الوحدة/ المركز وآليات تفاعلها لتفادي أى مسببات لأزمة.	٤	٠.٧٦	٢	٠.٦٢
٦	توجد إرادة التغيير للعناصر عند وقوع الأزمات المفاجئة أو الطوارئ	٦	٠.٦٨	١	٠.٦٣
٧	تم اتخاذ القرارات والإجراءات بشكل جماعي وليس فرديا للحصول على الأثر الإيجابي بعيد المدى	٥	٠.٦٩	٤	٠.٥٩
٨	توجد فرق عمل لتحليل جذور الأزمات واستنباط أوجه الاستفادة منها	٨	٠.٥٧	٥	٠.٥١

يتضح من الجدول السابق أن عبارات البعد الثالث التفكير " بمنطق النظم تراوحت أوزانها النسبية بين (٠.٥٧-٠.٨١) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٧١) بدرجة متوسطة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتراوحت ما بين (٠.٤٩-٠.٦٣) وبوزن نسبي للبعد ككل (٠.٥٥) بدرجة متوسطة بالنسبة للإداريين، وهذا يعكس أن المستوى الإجمالي لواقع ممارسة فئات عينة البحث 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 إلمامهم 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 (٠.٨١) وهذا يدل أن هناك ممارسة إلى حد ما متوسطة تؤكد التعامل بشكل شمولي لكافة أبعاد الأزمة، وجاءت العبارة رقم (٨) توجد فرق عمل لتحليل جذور الأزمات، واستنباط أوجه الاستفادة

منها في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٠.٥٧) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهذا يمكن تفسيره إلى وجو 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، فإن "تواجد إرادة التغيير للعناصر عند وقوع الأزمات المفاجئة أو الطوارئ في المرتبة الأولى من وجهة نظر الإداريين بوزن نسبي بلغ (٠.٦٣) وهذا يعكس أن ممارسة التغيير في الممارسات والإجراءات عند مع الأزمات والطوارئ لدى الإداريين تتم بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء ايجابية بدرجة متوسطة، وأن مرحلة الإدارة قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة جميعها كانت متوسطة، 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 (٠.٤٩) بدرجة متوسطة، وذلك يرجع إلى قلة الوعي لدى الإداريين بالبعد الشمولي للأزمات وهذا لقلة تدريبهم وتعاملهم مع الأزمات، فهناك العديد من المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات بجامعة الكويت وتتمثل عدم تخصيص دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات الجامعية، كما جاءت العبارة (١) "يتم التعامل بشكل شمولي مع كافة التهديدات والمتغيرات" في المرتبة قبل الأخيرة لهذا البعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى تقييم التهديدات داخل الحرم الجامعي. كما يتضح من الجدول (١٤) أيضا أن جميع عبارات البعد الثالث جاءت أوزانها النسبية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن وجهة نظر الإداريين، الأمر الذي يمكن تفسيره في محدودية المعرفة والوعي بنوعية أزمات وسبل التعامل معها والحد من أخطارها مستقبلا، كما يمكن تفسير ذلك أيضا في ضوء نقص التدريب في مجال إدارة الأزمات، وقلة الاستفادة من الخبراء في مجال إدارة الأزمات والكوارث، ووجود قصور في عمليات التدريب لدى الأفراد على إدارة الأزمات، وأن نجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعة الكويت يحتاج تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتنفيذ التدريب.

نتائج البحث والتصور المقترح

-نتائج البحث

هناك مجموعة من النتائج الخاصة بالبحث لعل من أبرزها ما يلي:

-واقع ممارسة أعضاء مجالس إدارات مركز إدارة الأزمات بجامعة الكويت 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، رؤساء أقسام ، ومديري الوحدات ، أو ومن وجهة نظر الموظفين الإداريين) .

- أن وحدات إدارة الأزمات بالكليات عينة البحث 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 التعافى من الأزمات والكوارث بشكل سريع.
- هناك نقص الوعي بطبيعة الأزمات ونوعيتها داخل السياق الجامعي، وعدو وجود ميزانية مستقلة ومخصصة لتلك الوحدات.

-التصور المقترح

اولاً:فلسفة التصور المقترح:

- يمكن تحديد مؤشرات فلسفة تطوير إدارة الأزمات بالجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:
- إنها فلسفة تقوم على البحث والتطوير والمشاركة والاستفادة من خبرات بعض مراكز ووحدات إدارة الأزمات والكوارث على المستوى الدولي بما يتناسب مع جامعة الكويت
 - 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.

ثانياً:الأسس التي يعتمد عليها التصور المقترح:

- القدرة على استشراق المستقبل من خلال وضع استباق الأزمات والتعامل مع بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل.
- تتمية 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 الأزمة؛ لتحسين طرق مواجهة الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً .

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

إن تطوير الأداء الإداري لمركز إدارة الأزمات بالجامعة الكويت مرهون بامتلاك الأفراد الذكاء الاستراتيجي الذي ينمي لديهم ثقافة المواجهة والتفكير الاستباقي، الخطط ورسم السيناريوهات؛ للتعامل مع الأزمات الجامعية، ويمكن تحديد أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- تطوير الأداء الإداري لوحدات إدارة الأزمات وتفعيلها على مستوى الجامعة 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 الكفوة التي لديها التوجه والفكر الاستراتيجي للتعامل الشمولي مع الأزمات.

- توافر أحدث أنظمة من الاتصالات بالتعاون مع المؤسسات التقنية، وربطها بوحدات إدارة الأزمات.

- تمكين 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.

رابعاً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح أهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في تطوير مركز إدارة الأزمات، فضلاً على التوجه العالمي نحو الاهتمام بإدارة الأزمات الجامعية، والتصدي لها ومواجهتها، فهناك مجموعة من المنطلقات، وتتلخص هذه المنطلقات فيما يلي:

- يعتبر مفهوم إدارة الأزمات من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، الأمر الذي يساهم في استقرار وتطوير وتحقيق أهداف تلك الإدارة، كما أن تطوير وحدات إدارة الأزمات أصبح مطلباً حتمياً في ظل الظروف الراهنة والأحداث المتلاحقة.

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 بالكويت 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 الجامعة أداة فاعلة من أدوات الإنتاج، تماشيًا 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 بالجامعة.

-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 مسبقًا والتدريب عليها؛ لمواجهة الأزمة حال وقوعها.

خامسا: آليات تحقيق التصور المقترح:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث 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 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 جامعة الكويت.

سادسا: معوقات تطبيق التصور المقترح:

- غياب التوجه الاستراتيجي للكليات والجامعة عجز الجامعة عن توفير ميزانية لبناء مركز مستقل بالجامعة 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 .
- 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 بالجامعة
- 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.

سابعا: مقترحات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

- للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح يجب العمل على تحقيق المتطلبات الآتية:
- إقناع القيادات الجامعية بأهمية تطوير مركز إدارة الأزمات من خلال التوعية والتثقيف بأهمية إدارة الأزمات الجامعية.
- الشراكة مع الجهات الأهلية والخاصة ورجال الأعمال للبحث عن بدائل للتمويل.
- وضوح رؤى ورسائل وأهداف وحدات ومراكز إدارة الأزمات بالجامعة
- نشر ثقافة الأزمات من خلال التوعية الإعلامية بمخاطر الأزمات.
- الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (١) إبراهيم العيسوي: التتمية في عالم متغير. دار الشروق. القاهرة، ٢٠١٣ ص ١٨٦
- (٢) أبو بكر مصطفى. المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة. الدار الجامعية: الإسكندرية. ٢٠١٣. ص ٣٢
- (٣) أبو بكر مصطفى: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية : الإسكندرية . ٢٠١٧ ص ٣٦
- (٤) أحمد إبراهيم، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الاسباب والعلاج. القاهرة دار الذكاء العربي. ص ٨٢، ٢٠١٨
- (٥) احمد علي صالح واخرون: الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، مرجع سابق، ص ص ١٧٢ - ١٧٣
- (٦) إيثار عبد الهادي محمد ، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والأدارية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، المجلد ٤٥، العدد (٦٤)، كانون الأول (٢٠١١): ص ٥٠.
- (٧) إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي - على وفق المنظور الإسلامي، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٩.
- (٨) بدر حمد الرشيدى. المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا بجامعة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة تبوك. ٢٠١٦
- (٩) توفيق عبد الرحمن: التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات. مركز الخبرات المهنية للإدارة (سلسلة بميك: القاهرة، ٢٠١٨. ص ١٣٢
- (١٠) ثريا السنوسي، دارة الأزمات الإرهابية إعلامياً: أزمة "شارلي إيبدو" نموذجاً" ، بحث منشور في (Arab Media & Society (Issue 21, Spring 2016) ، ص ٣.
- (١١) الحميري، بشار، وعباس، مهدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية- جامعة بابل، المجلد: ١١، العدد: ٢، (٢٠١٩).
- (١٢) خالد صبار، أثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠١٨

- ١٣) دلال عبدالله المطيري: إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكليات التربية بجامعة الكويت : دراسة ميدانية مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. ع ١٦٥. ج ٥٢، ص ١٨٧ ٢٠١٧.
- ١٤) رهام راسم عودة ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، ٢٠١٨
- ١٥) زكريا مطبق، الأزمة التنظيمية ، مفهومها ، أسبابها ، سبل معالجتها، مجلة الدراسات العليا، السنة (٢)، العدد (٨)، ٢٠١٠، ص ٩٨
- ١٦) سعيد الشمراني. إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة اليرموك. ٢٠١٥
- ١٧) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط٢، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م. ص ٢٠ - ٣٠.
- ١٨) السيد عليوه، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، ص: (٨١ ، ٨٢) .
- ١٩) صبحي رشيد اليازجي، ادارة الازمات، من وحي القران الكريم، ٢٠١٦، ص ١١ .
- ٢٠) طارق شريف: أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. دار المتنبى للنشر والتوزيع: إربد. ٢٠١٣. ص ١٥٢
- ٢١) عاصم محمد .إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، ، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٦م . ص ٧٧٧
- ٢٢) عاصم محمد الاعرجي، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٠١٣م. المجلد (٤) العدد ٣٩، ص ٧٧٣-٨٠٩.
- ٢٣) عالية جواد محمد؛ اثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجية نظام المعلومات الادارية، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، ٢٠١٦.
- ٢٤) عبد الرحمن محمد عبد الرحمن، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٧. ص ٥ ، ٦ .
- ٢٥) عبد العزيز عودة) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. ٢٠١٥

- (٢٦) عبدالله خالد الرشيدى . درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة الكويت لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة اليرموك. ١(٣). ١٢١-١٦٥. ٢٠١٨.
- (٢٧) عمر عبد الرحيم . درجة جاهزية الجامعات الأردنية الرسمية لإدارة الأزمات ومعوقاتها كما يراها رؤساء الأقسام. المجلة التربوية. ٢٧(١٠٥). الجزء الثاني. ١٤١-١٨٣. ٢٠١٨
- (٢٨) كاظم نزار . الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر. ٢٠١٣. ص ٩٦
- (٢٩) محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ، مجموعة النيل العربية، ط٢، القاهرة، ٢٠١٢م. ص ٦٦.
- (٣٠) محمد أحمد: التخطيط التربوي الاستراتيجي الذكاء والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان ٢٠١٤. ص ١٩٨
- (٣١) محمد أحمد: التخطيط التربوي الاستراتيجي الذكاء والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان ٢٠١٧. ص ٢٠٦
- (٣٢) محمد جوان إبراهيم . " الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، دور العلاقات العامة في معالجتها " ، رسالة ماجستير . جامعة دمشق. ٢٠١٦
- (٣٣) محمد عاشور. درجة تصور رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات. مجلة جامعة اليرموك. ١(٣). ١٢١-١٦٥. ٢٠١٧.
- (٣٤) مطيع موسى: أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاسها على أداء المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، ٢٠١٦.
- (٣٥) منيرة محمود الشрман . درجة توافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة مؤتة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية. ٢٥(١). ١٥١ - ١٨٠. ٢٠١٧.
- (٣٦) نجوى الفوز: التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية. ٢٠١٨
- (٣٧) وداد عبد الله اليماني: دور مديرات المدارس في ادارة الازمات والكوارث: دراسة نظرية بالتطبيق علي عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة، المؤتمر السعودي الدولي الاول لإدارة الازمات والكويت، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، ح٢، ٢٠١٣، ص ٦١١.

ثانيا:المراجع الاجنبية

- 1) Ali, Yunus & Shaw, Robin, strategic planning and strategic management in Australian organization, Asia pacific journal of management, vol.6, no.1, 2014. pp. 105–127
- 2) Ansoff, Hinery & Sullivan, P.A . optimizing profitability in turbulent environment: a formula for strategic success, long rang planning, vol.26, no.5, 2013. pp.11–23
- 3) Asgher, Zomorrodian. new approach to strategic planning : the impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs ;cooperation, collaboration and coordination ,ASBB annual conference, vol.18, no.1, 2013. pp.1121–1132.
- 4) Daft, R. L., Organization: Theory & Design, 7 ed, South Western, Ohio, (2001). p65
- 5) Daresh, John , c. male Trevor. Plus And Minus of British Head teacher Reform: Toward Avision of Instructional Leadership. www. Erice.edu.com. 2014. p78
- 6) Davis, Jack " Sherman kent & The profession of Intelligence Analysis" The Sherman (2012).
- 7) Delhaise ,Philippe, "Asia in Crisis the implosion of Banking and Finance systems" ،John Wiley & sons (Asia)،pta.Ltd ،2018.p65
- 8) Dhanaraj, Charles & Beamisb, Paul. a resource–based approach to the Research of export performance", journal of small business management, vol.41, no.3, 2013. pp.242–261
- 9) Dubrovski, Drago . management mistakes as causes of corporate crises: management implications for countries in transition, total quality management, vol.20, no. 1, 2016. pp.39–59
- 10) Dutton, Jane & Duncan, Robert . the influence of the strategic planning process on strategic change, strategic management journal, vol.8, 2018. pp.103–116

- 11) Dyson, R.G & Foster . "the relationship of participation and effectiveness in strategic planning, strategic management journal, vol.3,2017 pp.77-88
- 12) Gundel , Stephan. " Towards New Typology of Crisis ". Journal of Contingencies &Crisis Management. Vol. (13), No. (3) :2013.112.
- 13) Hickson, D. J.: Decision Making At The Top Of Organizaions, Annual Reviews Of Sociology, 13(1), 2013.PP. 165-192
- 14) Hill ،Charles ،W.L.International Business: Competing in the Global Market Place " ،th.ed. ،Mc.Graw-Hill / Irwin.2016.p246
- 15) Hill ،Charles ،W.L.International Business: Competing in the Global Market Place " ،th.ed. ،Mc.Graw-Hill / Irwin.2016.p246
- 16) Jones ،G.R. ، " Organizational Theory Tex & Cases" 3rd ،ed ، (New York :prentice – Hall.Inc) .2013.p187
- 17) Lauta C, Seitovirta . The Role services in Corporate Decision Making, Master's Thesis Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics, , p. 5. 2016
- 18) Liedtka, J.M,) . Strategic Thinking , can it be taught ? -long Range planning,p236.2019
- 19) Lyles M. A. & Thomas.J. Strategic Problem Formulation Biases And Assumptions Embedded In Alternative Decision Making Models,Journal Of Management Studies, 25(2),2017 p. 13
- 20) Pearson, C. & Mitroff, I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Executive. 7(1). 48-59. 2017
- 21) Wang, J. & Hutchins, H.. Crisis management in higher education: what have we learned from Virginia tech?. Advances in Developing Human Resources. 12(5). 552-572.2015