



# آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجى

إعداد

أ/ أميرة محمد نور الدين السيد

معلم خبير بإدارة ميث غمر التعليمية

إشراف

د/ إنجى طلعت نصيف

أستاذ تكنولوجيا التعليم

كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ الإدارة التعليمية ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

## آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية

## فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجى

إعداد

أ/ أميرة محمد نور الدين السيد

معلم خبير بإدارة ميث غمر التعليمية

إشراف

د/ إنجى طلعت نصيف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ الإدارة التعليمية ورئيس قسم التربية  
المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة الزقازيق

## الملخص

هدفت الدراسة على التعرف على الإطار النظرى الذى يحكم الذكاء الاستراتيجى فى الفكر الإدارى المعاصر، من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، نماذج الذكاء الاستراتيجى، أبعاد الذكاء الاستراتيجى والتعرف على الإطار النظرى الذى يحكم إدارة الأزمات المدرسية فى الفكر الإدارى المعاصر من حيث المفهوم، الأهمية، استراتيجيات إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات، وتمثلت عينة الدراسة الميدانية فى مجموعة ممثلة للمعلمين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة داخل محافظة الدقهلية وبلغ حجم العينة (٤٠٠ فرداً)، منهم (٢٧٠) معلماً و(١٣٠) إدارياً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وكان من نتائج الدراسة ما يلى: نقص الفهم والوعى بالمدخل الإدارى الحديثة مثل الذكاء الاستراتيجى وأهميته وأدواره وأبعاده، افتقار المدرسة إلى قادة مبدعين يساعدون فى رسم المسار لحلول جذرية للأزمات التى تواجه المدرسة، افتقار المدرسة للون من العلاقات الإيجابية بين المدير والعاملين بالمدرسة.

## الكلمات المفتاحية:

- الذكاء الاستراتيجى: آلية واداة تهتم بمجموعة من العمليات النظامية المستمرة لايجاد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والحصول عليها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها وذلك لمساعدة لجنة ادارة الازمات بالمدرسة فى توقع التغيرات المستقبلية وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة بإدارة الازمة والقائمة على انقاء التهديدات واغتنام الفرص فى الوقت المناسب.
- إدارة الازمات المدرسية: مجموعة الجهود الاجرائية المبذولة من قبل لجنة ادارة الازمات بالمدرسة من خلال رؤية استراتيجية تتأكد فيها ملامح ومهارات الذكاء الاستراتيجى من استشراف المستقبل والحدس والتنبؤ والابداع وتفعيل الشراكة الاستراتيجية للحد من الاثار السلبية للأزمة فى تقيق الاستقرار وتجنب التهديدات مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أسالي التعامل مع الازمات فى المستقبل.

## **Mechanism of School Crises Management At Secondary school in Dakahlia Governorate in the light of strategic intelligence**

### **Abstract**

The study aims to identify the theoretical frame which controls strategic intelligency in the modern administrative intellect of concept, importance aims and patterns of strategic intelligence dimensions of strategic intelligence and identify the theoretical frame which control the management of school crises and the obstacles of management of school crises and laws the sample of the study is represented in the group of teachers and administrators at general secondary schools inside Dakhalia Governorate and the size of the sample is estimated at (400 people) among whom are (270) teachers (130) administrators.

The study uses the descriptive approach and represented the study tools in questionnairing addressed to the sample of teachers and administrators at general secondary schools in Dakhalia Governorate and one of the study results is the following investigating understanding and awareness of modern administrative approaches like strategic intelligence with its importance, roles and dimensions .

School lack of creative leaders helping to draw up a path for radical solutions to crises that face school. School lack of some kind of positive relation between the manager and the employees at school.

### **Key Words:**

- Strategic Intelligence:It's the mechanism and method that is concerned with a set of continuous systematic processes to find out the information related to the internal and external surrounding of school. getting. organizing. filtering and showing to help the committee of crises management at school in anticipating future change and so making the proper decisions to the management crises based on by passing threats and seizing opportunities at proper time.
- School Crises Management : The set of procedural efforts exerted by the committee of school crises management through strategic vision through which features and skills of strategic intelligence are asserted from future vision and intuition . prediction . creativity and activating strategic partner to limit the negative consequences of the crisis ina achieving stability and avoidance of threats with extraction of lessons and acquiring new experiences to improve the techniques to deal with future crises

**مقدمة:**

في ظل المتغيرات العالمية السريعة المتلاحقة والتي تسير بشكل غير منتظم وهذه التغيرات تمثل تحدياً للمنظمات وتقلل من فرص استقرارها مما يجعلها عرضة للأزمات المختلفة والمؤسسات التعليمية ليست بمنأى عن هذه الأزمات بل تمتلئ بالعديد من الخدمات مما يجعلها تسعى سعياً حثيثاً نحو مواجهة هذه الأزمات متسلحة بأحدث الوسائل والاستراتيجيات. ويعيد الذكاء ذخيرة الإدارة فهو يكسبها قوة الفطنة وبلوغ النجاح إذا أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إدارتها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعناصر الذكاء<sup>(١)</sup>.

ويقصد بالذكاء الاستراتيجي جملة الأفعال والأنشطة المستخدمة في إيجاد وتحليل وتقييم كل معلومات الأعمال لتحقيق مجموعة من الأهداف وتركز بصفة أساسية على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للأعمال، ومن ثم قيادة الأعمال واستغلال الفرص التي لا يدركها المنافسين<sup>(٢)</sup>. إن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتأكد في دعمه لصناعة القرار واتخاذها كما يساعد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال توفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وسواء كانت معلومات صريحة أو ضمنية، مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك من خلال تدعيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية<sup>(٣)</sup>.

**مشكلة الدراسة:**

تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن هناك العديد من الأزمات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة في مصر من أهمها<sup>(٤)</sup>:

- أزمات تتعلق بالارهاب.
- حدوث حريق بالمدرسة.

(١) أحمد على صالح وآخرون: الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ١١١ - ١١٢.

(2) Khalidiya Mostafa Atta Abd, et al.: "Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence, Academy of Strategic Management Journal, Vol. (18), Issue (4), 2019, p. 2.

(3) Lauta C, Seitovirta : The Role services in Corporate Decision Making, Master's Thesis Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics, 2011, p. 5.

(٤) شيماء منير عبدالمجيد العلقامي: "دور القيادات التعليمية في مواجهة الأزمات المدرسية المستجدة بالمجتمع المصري"، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر العدد ١٦، ج ٢، ٢٠١٥، ص ١٦٦، ١٦٧.

- تصدع أو انهيار جزء من المبنى.
- إضراب المعلمين عن العمل وتعطيل العملية التعليمية.
- تظاهرات احتجاجية من الطلاب داخل المدرسة.
- قلة احترام الطلاب لقواعد النظام المدرسى.
- العنف والتطرف فى المدرسة.
- السلوك العدوانى بين الطلاب بعضهم البعض داخل المدرسة.
- اعتداء من قبل بعض الطلاب على أحد المعلمين داخل المدرسة أو العكس.
- حدوث مشادة بين المعلمين داخل المدرسة بخلاف سياسات.
- حدوث اعتداءات لفظية من قبل الطلاب على الهيئة الإدارية بالمدرسة.
- حدوث حالات تسمم غذائى جماعى لطلاب المدرسة.

وتشير أدبيات التربية إلى أن توجد مجموعة من المعوقات والصعوبات التى تقف حائلا ودون تحقيق النجاح الادارى والتنظيمى داخل المدرسة الثانوية منها قصور دور مجلس إدارة المدرسة الثانوية عن المشاركة فى الأنشطة المرتبطة بتنمية المجتمع المحلى فى مصر، وعجز مديرى المدارس عن اتخاذ القرارات السليمة والتفاعل الايجابى مع الآخرين، التطبيق الحرفى للوائح ، التسلط والفردية فى صنع واتخاذ القرار، المناخ المحيط بالمدرسة لا يساعد على المشاركة فى صنع القرار واتخاذها، البيروقراطية وجفاف قنوات التواصل المهنى بين المعلمين، انعزال المدرسة عن مجتمعها المحلى، وغياب معايير الأداء المتميز فى المدارس، ونقص فى بعض هيئات التدريس، الضعف العام فى مستوى الطلاب ضعف التفاعل مع أولياء الأمور والمدرسة بالإضافة إلى قلة الحوافز المادية للمعلمين وضعف الثقة بين المعلمين والإدارة<sup>(١)</sup>.

#### ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى الأسئلة التالية:

س١: ما الأسس النظرية التى تحكم كل من : الذكاء الاستراتيجى وإدارة الأزمات من حيث (المفهوم - الأهمية - الأبعاد - متطلبات التحقيق)؟ وما العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى وإدارة الأزمات المدرسية؟

(١) اسماعيل يوسف محمود: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل التمكين الادارى"، مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر - العدد السابع - ديسمبر ٢٠١٥ ص ٣٣٥ - ٣٣٧.

س٢: ما أهم الجهود الوزارية والحكومية والمؤسسية فى إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة بمصر؟  
س٣: ما الواقع الفعلى لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من خلال استمارات عينة الدراسة؟

س٤: ما أهم المقترحات المستفادة من آليات مدخل الذكاء الاستراتيجى فى الإدارة الفعالة للأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- وصف الإطار النظرى للذكاء الاستراتيجى وإدارة الأزمات من حيث (الأهمية- الأبعاد- متطلبات الفعلية وكذلك بيان العلاقة بينهما).
- ٢- بيان أهم الجهود الوزارية والحكومية والمؤسسية فى إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى مصر.
- ٣- الوقوف على الواقع الفعلى لإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية من خلال استجابات عينة الدراسة.
- ٤- التوصل إلى مقترحات إجرائية للاستفادة من آليات مدخل الذكاء الاستراتيجى فى الإدارة الفعالة للأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية.

### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فى الآتى:

- الأهمية النظرية والمتمثلة فى الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمتغيرى الدراسة وهما الذكاء الاستراتيجى، وإدارة الأزمات المدرسية.
- الأهمية التطبيقية والمتمثلة فى دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال توطين نمط الذكاء الاستراتيجى عند أدائهم لمهامهم ومسئولياتهم الإدارية وخاصة إدارة الأزمات بما يحقق أعلى معدلات الإنجاز المهنى والمؤسسى ومما يجعلهم قادرين على مواكبة التغيرات المحلية والدولية.
- تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمى السياسة التعليمية وصناع ومتخذى القرارات الاستراتيجية والتنفيذية من أجل تحقيق النجاح فى الإنجاز.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى فى تحقيق أهدافها وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة. والمنهج الوصفى يتم من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة - اعتمادا على

لحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث كما أنها كثيرًا ما تتعدى الوصف إلى التفسير وذلك فى حدود الاجراءات المنهجية المتبعة<sup>(١)</sup>.

### **أداة الدراسة:**

تمثلت فى استبانة موجهة لعينة من المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية.

### **حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد دور الذكاء الاستراتيجى فى إدارة الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمى المرحلة الثانوية العامة والإداريين بمحافظة الدقهلية.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال النصف الأول من العام الدراسى ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.

### **مصطلحات الدراسة:**

#### **تعريف الذكاء الاستراتيجى اجرائيا وعرفته الدراسة الحالية بأنه :**

مدخل إدارى يهتم بمجموعة من العمليات النظامية المستمرة لإيجاد المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والحصول عليها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها وذلك لمساعدة فريق إدارة الأزمات بالمدرسة فى توقع التغيرات المستقبلية وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة بإدارة الأزمة والقائمة على انقاء التهديدات واغتنام الفرص فى الوقت المناسب.

#### **التعريف الإجرائى لإدارة الأزمات المدرسية :**

وعرفته الدراسة الحالية إجرائيا بأنه مجموعة الجهود الإجرائية المبذولة من قبل فريق إدارة الأزمات بالمدرسة من خلال رؤية استراتيجية تتأكد فيها ملامح ومهارات الذكاء الاستراتيجى من استشراف المستقبل وتفعيل الشراكة والاستفادة من كل الامكانيات المتاحة للحد من الآثار السلبية للأزمة مما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات فى المستقبل.

(١) بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوى رؤية تطبيقية مبسطة، ط١، دار الكتاب الحديث، القاهرة،

**الدراسات السابقة:**

يتم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

**أولاً: الدراسات العربية:****أ) الدراسات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي:**

١- دراسة بعنوان: **الذكاء الاستراتيجي وأثره تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية (٢٠١٦)**<sup>(١)</sup>:  
هدفت الدراسة: إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية ودعم وتعزيز سمعتها.

**منهج الدراسة:** الوصف التحليلي.

**نتائج الدراسة:** المؤسسات التعليمية التي طبقت عليها الدراسة الميدانية تمتلك مؤشرات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي ولا سيما بعد استشراف المستقبل.

٢- دراسة بعنوان: **تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي محمد صلى الله عليه وسلم** (٢٠١٧)<sup>(٢)</sup>:

هدفت الدراسة: إلى كيفية تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعة بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي محمد صلى الله عليه وسلم.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها:

وضع مجموعة اجراءات مقترحة لتنمية مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر كما قدمت مشروع برنامج تدريب في هذا الإطار.

**ب) الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات:**

١- تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية (٢٠١٥)<sup>(٣)</sup>:

هدفت الدراسة: التعرف على أهم الأزمات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية وتعرف واقع إدارة الأزمات فيها، والمقترحات المتعلقة بإدارة أزماتها، وإلى تصور مقترح لإدارة الأزمات في ضوء بعض تجارب الدول العربية والعالمية.

(١) محمد جيار هادي الظالمي: الذكاء الاستراتيجي وأثره ف تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ١.

(٢) محمد عيد عتريس: مرجع سابق، ٢٠١٧.

(٣) رنيم اليوسفي سمير: تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة دمشق ٢٠١٥.



**منهج الدراسة:** الوصفى التحليلى.

**نتائج الدراسة:** أكثر الأزمات المتعلقة بالطلبة هى إحضار مواد ممنوعة المدرسة (مجلات أفلام) وتداولها فيما بينهم، وزيادة عدد الطلبة داخل الغرف الصفية.

**٢- دراسة بعنوان: تصور مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم العام بالكويت على إدارة الأزمة (دراسة ميدانية) (٢٠١٩) (١):**

**هدفت الدراسة إلى:** تدريب مديري مدارس التعليم العام بالكويت على إدارة الأزمة.

**أداة الدراسة:** الاستبانة.

**المنهج:** الوصفى.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتدريب مديري المدارس بالكويت فى ضوء النتائج المستمرة من الإطار النظرى والدراسة الميدانية التى أكدت على أن تدريب المديرين على إدارة الأزمات يعد ضرورة لبناء قدرة المديرين على مواجهة الأزمات ومن ثم تحسين الأداء المدرسى واستقرار المدرسة وتحقيق أهدافها.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**أ) الدراسات الخاصة بالذكاء الاستراتيجى:**

**١- دراسة بعنوان: دور خدمات الاستخبارات الاستراتيجية فى الشركات (اتخاذ القرارات - التنظيم - الإدارة) (٢٠١١) (٢):**

**هدفت الدراسة إلى:** بيان إلى أى مدى يمكن أن يستخدم الذكاء الاستراتيجى فى مجال التأمين فى جنوب أفريقيا وذلك على المدى البعيد لتحسين قدرة المؤسسة على هجوم المنافسين ومقاومتهم وتوسيع نطاق عملها فى أسواق جديدة واتخاذ القرارات بشأن الشراكة أو الاندماج مع شركات أخرى من خلال استخدام أنظمة الذكاء الاستراتيجى فى مجال صناعة التأمين.

(١) رشا نايف فرحان صنهاة الظفيرى: تصور مقترح لتدريب مديري مدارس التعليم العام بالكويت على إدارة الأزمة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التربية، ٢٠١٩.

(2) Laura Camilla Seitavirta: "the role of strategic intelligence services in corporate decision making, master's thesis, department of management and international business, Aalto university school of economics", 2011.

**المنهج:** منهج دراسة الحالة.

قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- الذكاء الاستراتيجي أكثر انتشارا في المنظمات الكبيرة.
- الذكاء الاستراتيجي يعد عنصرا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تدعيم الادارة بالمعلومات التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.

### ٣- دراسة بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على كل من صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (٢٠١٤)<sup>(١)</sup>:

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

**المنهج:** المسح التحليلي

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها:

- للذكاء الاستراتيجي أثر كبير في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.
- ويخضع الذكاء الاستراتيجي لعدة عوامل مثل: التكنولوجيا- الموارد البشرية- المنافسين- الموارد المادية- ومعلومات العملاء.

### ب) الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات:

#### ١- دراسة بعنوان: الأزمات في المدارس: تدريب مديري المدارس على إدارة الأزمات وعلاقتها بمستويات احترامهم النفسي (٢٠١٦)<sup>(٢)</sup>:

**هدفت الدراسة إلى:** رصد الأزمات الفردية التي يواجهها العاملين في المدارس المهنية وأساليب مواجهتها والأدوات التي يستخدمونها ومدى كفاءة التدريبات التي يتلقونها وكذلك الوقوف على الاستراتيجيات والخرائط والمواد التي يستخدمون ومن ثم وضع برامج فعالة إجرائية تستهدف تطوير إدارة الأزمات المدرسية.

(1) Mahmoud R. Esmaili "A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning, International journal of Asian social science", Vol. (4), No. (10), 2014.

(2) Wachter, C.A.: Crisis in the Schools: Crisis, Crisis Intervention Training, and School Principal Burnout, Ph.D. Thesis, The University of North Carolina: USA, 2016.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفى.

**أداة الدراسة:** الاستبانة.

**نتائج الدراسة:**

- ما يتلقاه المديرون فى المدارس المهنة من تدريبات لمواجهة الأزمات الطارئة غير كاف.
- يساعد التدريب على الأزمات المدرسية فى تقوية عنصر التنبؤ بوقوع الأزمات.

**٣- دراسة بعنوان: نموذج متكامل لإعداد مديري المدارس للتدخل فى إدارة الأزمات: نحو أساس مشترك لدعم إدارة الأزمات (٢٠١٧)<sup>(١)</sup>:**

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على استراتيجيات مختلفة ومتنوعة فى إدارة الأزمات، زيادة التعاون بين المدارس المختلفة لدعم مهارات التكيف لدى المدراء وتقويتهم ووضع تصور مقترح لمساعدة المدراء فى التعامل مع ردود الفعل أثناء الأزمة وخاصة مع الطلاب.

**المنهج المتبع:** المنهج الوصفى، المنهج التجريبي.

**أداة الدراسة:** الاستبانة.

**النتائج:**

- عدم وجود مدة لإدارة الأزمات المدرسية.
- تنوع الاستراتيجيات المتبعة فى إدارة الأزمات تبعاً لنمط القيادة المتبع فى المدرسة.
- ضعف الاهتمام بالتدريب والإعداد المستمر للارتقاء بمستوى المدراء فى إدارة الأزمات المدرسية.
- تم وضع تصور مقترح يحدد المسائل المتعلقة بالتدخل فى الأزمات المدرسية.

**خطوات الدراسة:**

- **الخطوة الأولى:** تتضمن الإطار العام للدراسة ويشمل (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها ومنهجها، ومصطلحاتها وحدودها وأدواتها، والدراسات السابقة وخطوات الدراسة) ويمثل تلك الخطوة الفصل الأول.
- **الخطوة الثانية:** تناولت دور الذكاء الاستراتيجي فى إدارة الأزمات المدرسية فى الفكر الإداري المعاصر ويمثل تلك الخطوة الفصل الثانى.

(1) Jimerson, S.R.: Brock, S.E. & Pletcher, S.W.: An Integrated Model of School Principals Crisis Management Preparedness and Intervention: A Shared Foundation to Facilitate International Crisis Intervention, School Psychology International; 2017, 26(3).

- **الخطوة الثالثة:** تناولت جهود وزارة التربية والتعليم فى إدارة الأزمات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة بمصر ويمثل تلك الخطوة الفصل الثالث.
- **الخطوة الرابعة:** تناولت الدراسة الميدانية وإجراءاتها ويمثل تلك الخطوة الفصل الرابع.
- **الخطوة الخامسة:** شملت نتائج الدراسة ومقترحاتها ويمثل تلك الخطوة الفصل الخامس.

### **الإطار النظرى للدراسة: الذكاء الاستراتيجى وإدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإدارى المعاصر:**

#### **أولاً: الذكاء الاستراتيجى فى الفكر الإدارى المعاصر:**

#### **١- مفهوم الذكاء الاستراتيجى The concept of strategic intelligence :**

استقطب مفهوم الذكاء الاستراتيجى اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، فتعددت التعريفات المفاهيمية التى انبرى الكتاب والباحثون لتقديمها من مداخل ومنظورات مختلفة، فكان ظهور العديد من الإسهامات التى أثرت المضمار العلمى للذكاء الاستراتيجى. فهناك من ينظر إليه على أنه عملية أو مجموعة من العمليات والإجراءات، التى يتم من خلالها الحصول على المعلومات، وتركز بصفة أساسية على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجى للأعمال ومن ثم ريادة الأعمال واستغلال الفرص التى لا يدركها المنافسون<sup>(١)</sup>. فى حين تشير دراسة أخرى إلى أن الذكاء الاستراتيجى هو عملية ابتكار لقطة تصويرية لبيئة العمل متضمنة المنافسين والعملاء والمستفيدين وبيئاتهم. فهو الفهم الواقعى للمواقف الذى يوفر المعلومة الذكية المفيدة عن بيئة العمل ومن ثم التنبؤ والتوقع للتغيرات المستقبلية وتصميم الاستراتيجيات وتحقيق النمو المستقبلى للمؤسسة<sup>(٢)</sup>. وهو آلية لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمنظمة بل الجسر الرابط بين المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة مما يمكنها من اكتساب مكانة عالية فى بيئة المنافسة فهو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادى وإدارة المعرفة<sup>(٣)</sup>.

(1) Khalidiya Mostafa Atta Abd, et al.: "Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence, Academy of Strategic Management Journal, Vol. (18), Issue (4), 2019, p. 2.

(2) Abbas Keikha et al.: "Investigating Effects of Strategic Intelligence of Managers on the Performance of Employees", International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol. (7), Issue (3), March 2016, p. 264.

(٣) العيدانى إلياس، ضويفى حمزة: "الذكاء الاستراتيجى كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الدولى الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية)، جامعة حسيبة بو على، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١٧.

ويؤكد فريق ثالث على أن الذكاء الاستراتيجى قدرة أو سمة من السمات الشخصية التى يجب أن يتحلى بها القائد ليقود مؤسسة بنجاح نحو تحقيق الأهداف وخاصة ونحن فى بيئة دائمة التغير فالذكاء الاستراتيجى يمثل قدرة القادة على استشراق المستقبل بنظرة ثاقبة ورؤية مستقبلية مبدعة والإدراك التام للبيئة الخارجية التى تحيط بالمؤسسة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وكذلك صياغة الاستراتيجيات الفعالة<sup>(١)</sup>.

وارتأى فريق رابع الذكاء الاستراتيجى وظيفة رئيسة يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقى والعمل بشكل هادف للتكيف مع البيئة المعقدة التى تتصف بالديناميكية والتغيير السريع ومن هنا يقود الذكاء الاستراتيجى إلى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة<sup>(٢)</sup>.

وفى ضوء ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول بأنها ارتكزت على مجموعة من الركائز الأساسية كان منها:

- الذكاء الاستراتيجى يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجى للعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- الذكاء الاستراتيجى بشكل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات.
- من مكوناته الأساسية الذكاء الاقتصادى وإدارة المعرفة.
- هناك اجماع على الدور الجوهرى للمعلومة فى تشكيل مفهوم الذكاء الاستراتيجى سواء على المستوى الداخلى للمنظمة او المستوى الخارجى وفى دعم عملية صناعة القرار او وضع السياسات والتنبؤ بالمستقبل او مواجهة المخاطر والازمات.

(١) يمكن الرجوع إلى:

- عنتر محمد أحمد عبد العال: "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية فى ضوء الذكاء الاستراتيجى"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤١)، ج، ٢٠١٧، ص ١٩٧.
- نضال عبد الهادى عمران: "أثر الذكاء الاستراتيجى على الإبداع التنظيمى دراسة تطبيقية فى شركة أسابيل للاتصالات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة التطبيقية، ع (٣)، مج (٢٣)، ٢٠١٥، ص ١٢٨٩.
- عدنان طلفاح محمد: "الذكاء الاستراتيجى وعلاقته بالقلق الاجتماعى لدى مدرء المدارس الثانوية، مجلة سرمن رأى، مج (١١)، ع (٤٠)، ٢٠١٥، ص ٢٦١.

(٢) يمكن الرجوع إلى:

- صلاح عبد القادر النعيمى: "المدير القائد والمفكر الاستراتيجى"، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط، ٢٠٠٨، ص ١٧١.
- حيدر كريم سكر، لمياء ياسين الرتابى: الذكاء الاستراتيجى لدى المرأة العراقية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق، ع (٨٧)، ٢٠١٢، ص ٢٤٩.

- استهداف الذكاء الاستراتيجي للأهداف طويلة المدى وتعامله مع الأهداف المهمة والخطط الكلية.
- الذكاء الاستراتيجي آلية للتنبؤ والتوجيه من أجل التغيير.
- المدرسة كمؤسسة تعليمية في أشد الحاجة إلى هذه الآلية الإدارية التي تسمح لقيادة المدرسة تحقيق ميزة تنافسية وتوجيه المسار نحو التحسين المستمر والإفادة من المواد البشرية والمادية بأقصى درجة ممكنة دون إرهاقها أو تشتيتها وتعزيز أداء المدرسة وحماية وتطوير الحاضر والإعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى ورعاية البيئة التعليمية والمجتمع المحيط بالمدرسة من خلال اهتمام المدير بعملية التغيير المستمر.

### ٣- أهمية الذكاء الاستراتيجي:

إن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتأكد في دعمه لصناعة القرار واتخاذها كما يساعد الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال توفير المعلومات وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وسواء كانت معلومات صريحة أو ضمنية، مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك من خلال تدعيم العلاقات والاتصالات الداخلية والخارجية<sup>(١)</sup>.

وختاماً فالذكاء الاستراتيجي يزود كبار المديرين والتقنيين علي كافة المستويات بالبصيرة واتساع الرؤية والفهم لما يلي<sup>(٢)</sup>:

- الاتجاهات الحالية والقادمة.
- التغيير في بيئة العمل.
- التهديدات للأمن العام والنظام.
- فرص للسيطرة والتحكم في الأفعال في البرامج الموجهة.
- طرق وسبل تعبير السياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات.

مما سبق يمكن القول ان اهمية الذكاء الاستراتيجي في المدرسة، تتضح فيما يقدمه من أدواره وهي: دعمه لصناعة القرار المدرسي واتخاذ القرارات الرشيدة- سلاح تنافسي- ترسيخه للسمات القيادية ، بالإضافة إلى دوره في قيادة عمليات التغيير المستمرة وتدعيم قدرة الإدارة في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل هذه التغييرات.

(1) Lauta C, Seitovirta: The Role services in Corporate Decision Making, Master's Thesis Department of Management and International Business, Aalto University, School of Economics, 2011, p. 5.

(2) Mcdowell, don "strategic intelligence: ahand book for practitioners, managers, and users" united states of America, scarecrow pressine 2009, p. 24.

**٣- أهداف الذكاء الاستراتيجي:**

يمكن جمع وتحديد بعض هذه الاهداف في الاتي<sup>(١)</sup>:

- ١- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة.
- ٢- تمكين المنظمة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج.
- ٣- تشكيل القناعات لدي صناع القرارات وصياغة السياسات للوصول الي قرارات وسياسات ابداعية مثلي.
- ٤- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن المنافسة والشركاء والمستفيدين.
- ٥- مراجعة الخيارات واختيار افضلها.
- ٦- تقديم الافكار الهادفة الي تحويل الابتكارات الي عمل ينتفع به وتمكين المنظمة من الانفتاح علي جميع التغيرات.
- ٧- تطوير اراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية.
- ٨- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات.

**٤- مداخل الذكاء الاستراتيجي:**

هناك مدخلان للذكاء الاستراتيجي تشملان المدخل الوظيفية (functional approach) ومدخل العملية (process approach)<sup>(٢)</sup>:

**المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي Functional Approach:**

يظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد علي المركزية في اتخاذ القرارات أي ان مسؤولية اتخاذ القرار تتركز في يد الادارة العليا للمنظمة لذلك فان الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذهم للقرارات وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية.

**مدخل العملية Process Approach:**

علي النقيض من المدخل السابق حيث يظهر هذا المدخل في المنظمات التي لا تعتمد علي المركزية في اتخاذ القرارات (اللامركزية) وبناء علي ذلك ووفقا لهذا المدخل يكون الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات، ويكون الذكاء لعموم اقسام المنظمة واداراتها.

(١) احمد علي صالح واخرون: الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، مرجع سابق، ص ١٧٢ - ١٧٣.

(2) Mark, Xu: Managing Strategic Intelligence Techniques and Technologies, first Edition, Information Science Reference, New York, 2007, p. 5.

**٥- مراحل الذكاء الاستراتيجي:**

يتفق الكثير من الباحثين علي ان مراحل الذكاء الاستراتيجي تكاد تتركز في خمس مراحل هي<sup>(١)</sup>:

- **المرحلة الاولى: التخطيط لعمليات الذكاء topline the intelligence actions:** وذلك عن طريق تحديد المطالب والاحتياجات ووضع متطلبات خطة التطوير.
- **المرحلة الثانية: تمثل في جمع ومعالجة البيانات to collect and process data:** جمع البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية عن المؤسسة وتصنيفها تصنيفاً مبدئياً.
- **المرحلة الثالثة: تحليل البيانات is totalize:** البيانات المسبقة يتم تحليلها.
- **المرحلة الرابعة: نشر المعلومات is disseminated:** يتم فيها عرض الافكار التي سوف يستخدمها المستفيد.
- **المرحلة الخامسة والنهائية: تقييم ومراقبة العمليات to evaluate and control the process:** يتم فيها التغذية الراجعة وتقييم ما اذا كانت العملية قد استوفت الاحتياجات ام لا.

**٦- نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي:**

هناك عدد من النماذج التي تقيس الذكاء الاستراتيجي منها:

**نموذج Harden:**

اشتمل نموذج Harden على (٧) مهارات أساسية للذكاء الاستراتيجي هي<sup>(٢)</sup>:

- **القوة Power:** وهي تعنى القوة البدنية والعقلية.
- **المعرفة Knowledge:** وهي تعبر عن التواصل بفاعلية.
- **السيطرة Control:** وتعنى التحكم أو التوجيه وتعبر عن جرأة القائد في مواجهة التحديات.
- **التوازن Balance:** وهي تعنى العمل بمرونة دون توتر.
- **الحكمة Wisdom:** وتعنى أن يكون للقائد رؤية صائبة وحسن التصرف وفقاً لهذه الرؤي.

(1) Loura Camilla Seitovirta: The role of strategic intelligence services incorporate decision making organization and management Master thesis department of management and international business, Aalto university school of economics, 2011, P:15.

(2) Harden, C.R.: The Warriors age – Leading with Strategic Intelligence: Limited Registration Presidential Program Doral Forretal, Prineeton", Intelligent Integration in Canada, 2005, pp. 1-3.



- الأداء Performance: التصرف بحكمة فى ظل الديناميكية الشديدة والتغير المستمر.
- الاستقامة Integrity: القيادة برؤية ووضوح ودقة.

### نموذج Komninos:

حدد Komninos: ثلاثة أبعاد رئيسية وهى<sup>(1)</sup>:

- إدارة المعرفة Knowledge.
- المقارنة المرجعية Benchmarking.
- الاستشراف Foresight.

### نموذج Georgniou:

من خلال هذا النموذج تتحدد ثلاثة عناصر رئيسية<sup>(2)</sup>:

- التقييم Evaluation: وتتضمن عملية التحليل للأداء السابق حتى يتسنى تحديد السياسات وتخصيص الموارد.
- الاستشراف Foresight.
- التقييم التكنولوجى Technology Assessment: وهى عملية تقييم تستهدف التعامل مع التكنولوجيا على اعتبار التكنولوجيا فى المنظمة تعد ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

## ٧- أبعاد الذكاء الاستراتيجى:

### ١/٧ الاستشراف الاستراتيجى Strategic Foresight:

الاستشراف هو القدرة على رؤية التوجهات المستقبلية من خلال اجراء مسح للعوامل والمتغيرات الديناميكية فى الماضى والحاضر مما يسهم فى التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتوفير المعلومات الاستراتيجية مما يسهم فى صنع المستقبل والاستعداد<sup>(3)</sup>.

(1) Komninos, N.: "The Architecture of Intelligent Cities Integrating Human Collective and Artificial Intelligence to Enhance Knowledge and Innovation", Second International Conference on Intelligent Environments Institution of Engineering and Technology, 2006, p. 32.

(2) Georgniou, L.: "Strategic Policy Intelligence Research in Europe, 2006, p. 3. Available from <http://www.regstrat.net/download/>, accessed on December, 2019.

(3) محمد عيد عتريس: تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجى لدى القيادات الجامعية بمصر فى ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجى وتطبيقاته لدى النبي محمد صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية تربية، جامعة بنها،

وتصف دراسة أخرى الاستشراق بأنه العملية التي توسع نطاق حدود التصور من خلال الآتي<sup>(١)</sup>:

- تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية وهذا التقييم لا بد أن يكون مستمراً.
- الكشف عن الأزمات وتجنبها قبل حدوثها (الإذار المبكر والتوجيه).
- التفكير فيما يمكن أن يترتب على هذه الأحداث المستقبلية المحتملة والاستعداد قبل صياغة الاستراتيجية.
- تصور الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات.
- فالاستشراق العلمي للمستقبل لا يتوقف عند مجرد التنبؤ للمستقبل وإنما يتعدى ذلك الي ادارة هذا المستقبل والاعداد له وتقديم اطروحات وخيارات وبدائل لهذا المستقبل.

### ٢/٧ التفكير المنظمى Systems Thinking:

والتفكير بمنطق النظم يؤكد علي القدرة علي توليف مجموعة من المتغيرات ذات الصلة ببعضها ثم تحليلها بشكل واضح والتركيز علي اسلوب تفاعلها من اجل نجاحها في تحقيق اهداف النظام واعطاء صورة واضحة عن الاشياء التي نتعامل معها<sup>(٢)</sup>. وهذا يعنى أن النظام ككل يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل بها أجزاؤه مع بعضها البعض وليس بالطريقة التي يعمل بها كل جزء على حدة<sup>(٣)</sup>.

### ومن مهارات التفكير المنظمى<sup>(٤)</sup>:

- مهارة التفكير بأعمق الاسباب وليس بالظواهر فقط.
- مهارة البحث عن الارتباط بين امور غير مرتبطة.

(1) Kousa, T.: Different Approaches of Patten Management a Strategic Intelligence Technological Forcasting& Social Change, 2011, p. 32.

(٢) يمكن الرجوع إلى:

- منصف بن خديجة، لمية سوالمية: دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال، مرجع سابق، ص ٢٤٨.
- خالد محمد عبد العزيز: اثر الذكاء الاستراتيجي لفاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية، بمدينة جدة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، مج ٢، ع ٥، ٢٠١٦، ص ١٥٢.

(3) Maccoby, Michael: "Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Chance, International Journal of \Society for Performance Improvement, Vol. (50), No. (3), 2011, p. 32.

(٤) محمد عيد عتريس: مرجع سابق، ص ٣٠.

- مهارة التفكير التباعدي الذي يقوم علي اعادة التحليل.
- مهارة القدرة علي تنظيم الافكار في انماط اوسع قبل بناء النموذج التفكيرى الجديد.
- مهارة ادراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر بها الي المستقبل وبين ما سيكون عليه فعلا.

وبناء على ما سبق يتضح جلياً أن المدرسة بحاجة ماسة إلى تفكير النظم أو التفكير المنظمى أو ما يمكن تسميته بالرؤية الشاملة المتكاملة لمجمل نشاطات وأعمال ووظائف المدرسة فى تفاعلها مع بعضها البعض وليس النظرة الجزئية الضيقة. إن التفكير المنظمى يتيح للمدرسة طريقة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل خلق صيغة تكاملية للأفكار الجديدة فى بيئة العمل الديناميكية يساهم فى إرساء ثقافة العمل الجماعى وهذا يدعم كثيراً إدارة المدرسة وخصوصاً فى وقت الأزمات لتخفيفه من حدة الأزمة، يعطى إحساساً بالمسئولية الجماعية، يحسن من صورة المدرسة.

### ٢/٧ الرؤية المستقبلية **future visioning**:

فالرؤية ما تستطيع المنظمة ان تحققه مع الاخذ في الاعتبار التوازن بين الفهم للحاضر والتركيز علي المستقبل الذي تم تصوره او هي وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع اليها المؤسسة وتتفوق بها علي اوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من جوانب هذه الصورة<sup>(١)</sup>. فمن هنا يمكن القول ان قدرة الاستراتيجي في احداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الاخرين باتجاه قبول وتبني ما يخطط لإنجازه يعد نجاحاً لتنفيذ رؤاه الاستراتيجية<sup>(٢)</sup>. وتأسيساً علي ما تقدم اذن الرؤية لا تعني مجرد تصور او تخيل ذا علاقة بفترة او بأوضاع قادمة انما هي بمثابة اداة وقدرة تستند الي امكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المدرسة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه اغراض المدرسة العليا بالاستناد إلى البيئة التعليمية التي تعمل فيها. وتعرف الشراكة بأنها تحالف واتفاق رسمى بين مؤسستين أو أكثر من المؤسسات التعليمية وهي عملية مقننة مقصودة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة فى الموارد والطاقات والخبرات والنشاطات بهدف تحقيق المصلحة العامة<sup>(٣)</sup>.

(١) حسين بلعجوز صافيه بو مصباح: اثر الذكاء الاستراتيجي علي اداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوريريج، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة ريان عاشور بالحليفة، مجلة ملحق ٢٠١٧، ص ٨٣.

(٢) صلاح عبد القادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٣، ع ١، ٢٠٠٣، ص ٤٨-٤٩.

(3) Corinna Caspar-Zerizakis&Xuemei Yu: Definition, Benefits and Farms of Strategic Partnership– Best Practice", Tu Darmstadt– Toujji University Shangai, 2016, p. 5.

- ومما يؤكد علي اهمية الشراكات قدرتها علي الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها<sup>(١)</sup>:
- احد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في العمل وتحويلهم الي متعاونين.
  - احد النيات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة واقتناص الفرص.
  - اطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة والتكيف مع البيئة.
  - تشجيع حاجات المستفيدين وتحقيق قيمة اكبر لأطراف الشراكة.
  - تتخلص من الجمود المنظمي.

#### ٤/٧ الدافعية Motivation:

وتعني قدرة الفرد والقائد علي تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك من خلال تقديم الحوافز لهم مما يبين طاقاتهم وتدفعهم للعمل علي تنفيذ التصورات والرؤي ويوجه سلوكهم ويؤكد فيهم الشعور بالمسئولية<sup>(٢)</sup>.

#### ثانياً: إدارة الأزمات المدرسية:

##### ١- مفهوم إدارة الأزمات المدرسية:

قدرة المدرسة علي التنبؤ بالأزمات المحتملة واتخاذ التدابير المناسبة للوقاية منها او التعامل معها عند وقوعها بدرجة عالية من الكفاءة ويتطلب ذلك اعداد البدائل باستخدام اساليب ادارية تتميز وتعيد المهارات للسيطرة علي الموقف الذي يمر بالمدرسة والعمل علي عدم تفاقمها من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها<sup>(٣)</sup>.

##### ٢- مراحل ادارة الازمات المدرسية:

##### ▪ ادارة الازمات قبل وقوعها:

وتكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً ولكن في تلك المرحلة ممن التنبؤ بالأزمة والحيلولة دون وقوع أزمة كاملة الأبعاد من خلال التدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية<sup>(٤)</sup>.

(١) نضال عبد الهادي: اثر النكاء الاستراتيجي علي الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد ٣، المجلد ٢٠١٥، ص ٢٣، ص ١٢٨٩ - ١٢٩٠.

(٢) محمد جيار هادي الظالمي: النكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ١٣.

(٣) 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، ح ٢، ٢٠١٣، ص ٦١١.

(٤) سعيد عبده نافع: المرجع السابق، ص ٢٠.

هذا الفن يفتقده الكثير من المديرين لأنهم قد يستبعدون هذا الاحتمال او عدم التصريح بحدوث الازمة ومن هنا تتمثل الاجراءات فى تلك المرحلة فى<sup>(١)</sup>:

### تشكيل فريق ادارة الازمات:

يتكون من مدير المدرسة والوكلاء واصحاب الراي السديد والمشورة الصالحة والخبرة الكافية من المعلمين والاختصاصيين ومهمة الفريق استشراف المستقبل ودراسة احتمالات حدوث الازمة تحت ظروف حرجة وامكانات ضعيفة واقتراح الحلول المناسبة وفق امكانات المدرسة، فالوعى بالمواقف هو المتطلب الرئيس لإدارة الأزمات فمن خلال هذه المعلومات الأولية ينكشف الموقف الحرج بل يساعد فى تكوين نماذج لهذا الموقف ليكون دليلاً للمواقف المماثلة<sup>(٢)</sup>.

### التخطيط:

هو مسئولية جماعية يشترك فيها الجميع باعتبار ان الازمة يلحق ضررها بالجميع وبمشاركة الجميع تبعد القرارات عن العشوائية والحلول عن الفوضوية.

### التوعية:

لا يمكن ان ينجح أي حل لأي ازمة مالم يسبقه جملة اعلامية توعوية علي احتمالية وقوع مثل هذه الازمة ومن ثم التوجيه السليم فى حالة حدوث مثل هذه الازمة.

### التطبيق والتجربة والتدريب:

والمقصود بذلك تمثيل وقوع الازمة وتجربتها فى اصعب الظروف واقل الامكانات لمعرفة سرعة التجاوب فى حلها وتدريب الجميع على كيفية مواجهة هذه الازمات.

### ▪ اثناء وقوع الازمة:

وهى مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدقق السريع للأحداث وتتخذ الإدارة فى هذه المرحلة عدة إجراءات تتمثل فى<sup>(٣)</sup>:

### التبليغ:

يعد التبليغ الصادق السريع اثناء وقوع الازمة اهم الاسباب المؤدية لنجاح ادارة الازمة فى حل الازمة والمساعد الاول فى اتخاذ القرارات الصائبة من قبل تفاقم الازمة.

### السرعة فى اتخاذ الاجراءات:

### الاتصال:

وتعني اتصال مدير المدرسة بأعضاء فريق ادارة الازمات فى اسرع وقت وكذا الاتصال بالجهات المختصة المساعدة حتى نتمكن من المساهمة فى التخفيف من الازمة.

(١) محمود كاظم محمود التميمي: ارشاد الازمات، مرجع سابق، ص

(2) Syed, R: Datafusion for Human Intelligence and Crisis Management: Handling Information from Untrusted sources, Ph.D., University of Warwick (United Kingdom), 2014, p. 1.

(٣) محمود كاظم محمود التميمي: مرجع سابق، ص

**التنظيم والتنسيق:**

حتى لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات وحتى لا يحدث تعارض بين الآراء والاجراءات اللازمة.

**المتابعة:**

ويقصد بها المتابعة المستمرة لتداعيات الازمة والاستمرار في اتخاذ الاجراءات اللازمة والقرارات المناسبة حتى التأكد من انتهاء الازمة والنجاح في ادارتها باقل الخسائر. وتشير إحدى الدراسات على ضرورة وجود بعض المهارات لمدير المدرسة (مدير فريق إدارة الأزمات المدرسية) مثل:

الفهم العميق الشامل لجميع الامور والإلمام بالمعارف حول الأزمات والتخطيط لها وإعداد فريق العمل واتخاذ القرار المناسب، والإطلاع على المستجدات المتعلقة بالأزمات المدرسية وكيفية مواجهتها، وضرورة استخدام خطوات التفكير العلمي والمبادرة والابتكار وحسن التصرف في الأمور، القدرة على تحمل المسؤولية وعدم التردد عند مواجهة المواقف العصيبة<sup>(١)</sup>. وتؤكد دراسة أخرى على ضرورة توافر مجموعة من المهارات لدى مدير المدرسة مثل القدرة على اتخاذ القرار الصائب وتلاشى الطاقات السلبية المؤثرة على سير العمل بالإضافة إلى قدراته الشخصية التي تؤهله لقيادة المدرسة مثل القيادة الديمقراطية والقدرة على التقويم الذاتي<sup>(٢)</sup>.

ويضيف آخر أن أفضل طريقة لمواجهة الأزمة لابد أن تتجلى بالقدرة على الاستماع للآخر والتواصل الجيد والمحافظة على المثابرة والاستمرارية أثناء الأزمة بالإضافة للاعتناء بعامل الوقت وتحقيق التمكن لفريق العمل مساعدتهم على اتخاذ القرارات والانتظام في تنقيح الخطة باستمرار بل وتدريب العاملين على كيفية استخدام وسائل التواصل للتعامل الجيد مع الآخر<sup>(٣)</sup>.

**▪ بعد انتهاء الازمة:**

لابد من مناقشة اسباب حدوث الازمة ومراحل علاجها وحصر الخسائر سواء كانت مادية او بشرية وتقويم الاجراءات والقرارات المتخذة حيال الازمة واقرار التقرير النهائي لأثار الازمة السلبية والايجابية ومن ثم رفعه للجهات العليا وتقديم الشكر والتقدير لكل من ساهم في حل المشكلة سواء من داخل المدرسة او خارجها.

(١) وداد عبد اليماني: دور مديرات المدارس في إدارة الأزمات والكوارث دراسة نظرية بالتطبيق على عينة مديرات المدارس في محافظة جدة، المؤتمر السعودي الدولي الأول لإدارة الأزمات الكوارث، المنعقد في الفترة من ٢-٣ نوفمبر، ٢٠١٣، ص ٦٢٢.

(2) Naagyova, A., et al.: The Research and Analysis within the Innovation of School Management Course, Social and Bahavioral Science, 2015, p. 1170.

(3) Taneja, S., et al.: Strategic Crisis Management Absis for Renewal and Crisis Prevention, Journal of Management Policy and Practice, 15, (1), pp. 80: 82.

**دور الإدارة فى مواجهة الأزمات المدرسية:**

- يتركز دور الإدارة فى مواجهة الأزمات المدرسية فى الآتى<sup>(١)</sup>:
  - نقل الصلاحيات الي هيئة مركزية تستطيع السيطرة علي الموقف.
  - توزيع العمل علي مجموعات داخل الهيئة المركزية بحيث يكون فريقا متكاملًا له جميع الصلاحيات اللازمة لإدارة الأزمة.
  - فتح خطوط الاتصال بين مجموعات العمل وحشد جميع الامكانيات للتعامل مع الموقف
  - انشاء لجنة عمل ميدانية لتقص الحقائق ومتابعة تنفيذ الخطط.
- بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات لتسهيل السيطرة على مجريات الأحداث واتخاذ التدابير للتخلص من حالة الإرباك التي قد تسببها الأزمة.
- ويقع على عاتق المدير مسئولية التواصل مع الجهات العليا والمجتمع الخارجى والإعلام لتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأزمة والاستفادة منهم والاعتراف بهم كشركاء فى مواجهة الأزمة<sup>(٢)</sup>.

**ثالثا: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وادارة الازمات:**

- وتتضح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وادارة الازمات من خلال الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي فى ترسيخ السمات القيادية.
- فالذكاء الاستراتيجي يعد مقدمة لتحويل القادة الي قادة استراتيجيين وهذا يؤدي الي تحقيق فائدة كبيرة للمنظمة ومستقبلها<sup>(٣)</sup>.
- ومن ناحية أخرى فإن القرار هو لب عملية الإدارة ويعتمد نجاح إدارة الأزمات على حسن اتخاذ القرار وتؤكد أدبيات كثيرة على أهمية الذكاء الاستراتيجي فى اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية<sup>(٤)</sup>.

(١) أحمد بطاح: قضايا معاصرة فى الإدارة التربوية، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦، ص ١٧٧.

(٢) روبرت وسيلفو أولمر وآخرون: التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، ترجمة أحمد المغربي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص

(٣) عمرو عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم: الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية المؤتمر العلمي الثاني الحادي عشر نكاء الاعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الاردنية عمان ٢٠١٢.

(٤) على فيصل أحمد: دور الذكاء الاستراتيجي فى اتخاذ القرارات الناجحة فى المؤسسات التربوية، الجمهورية اليمنية، جامعة أب، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمى، برنامج الدكتوراة، ٢٠١٨، ص ١٦، ١٧.

يلعب الاستشراف دوراً مهماً في عملية اتخاذ القرار فهو يساعد متخذ القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة ويقود القائد إلى استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة المبنية على دراسة الماضي وفهم الحاضر وبالتالي مع تبني الاستشراف تصبح المؤسسة متمكنة من مستقبلها.

### الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث وطبقت الاستبانة على عدد (٤٠٠) من المعلمين والإداريين بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية.

جدول (١) يوضح أعداد المعلمين وتوزيعهم حسب الإدارات.

م	اسم الإدارة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات العائدة	عدد الاستمارات المبتعدة	عدد الاستمارات الصالحة
١	إدارة ميت غمر	٢٠٠	١٨٠	٢٠	١٦٠
٢	إدارة أجا	١٢٠	١١٠	١٢	٩٨
٣	إدارة السنبلأوين	١٠٠	٩٠	٨	٨٢
٤	إدارة طلخا	٨٠	٧٠	١٠	٦٠
	المجموع	٥٠٠	٤٥٠	٥٠	٤٠٠

### نتائج الدراسة الميدانية:

جدول (٢) يوضح استجابات معلمي وإداري المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي (الاستشراف).

م	العبارات	عدد العينات	دائماً	%	أحياناً	%	أبداً	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الترتيب	الدرجة
1	تستقرئ لجنة إدارة الأزمات المستقبل عند تطوير استراتيجيتها في الأمد البعيد	400	70	17.5	202	50.5	128	32	742	1.855	65.66	0.01	دال	١	متوسطة
2	تستفيد لجنة إدارة الأزمات من الخبرات الشخصية والغمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	400	77	19.25	160	40	163	40.75	714	1.785	35.735	0.01	دال	٤	متوسطة
3	تعمل لجنة إدارة الأزمات على استثمار الفرص بشكل جيد لتحقيق أهدافها	400	43	10.75	157	39.25	200	50	643	1.608	98.735	0.01	دال	٦	ضعيفة
4	تتابع لجنة إدارة الأزمات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند عملية اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات	400	65	16.25	200	50	135	33.75	730	1.825	68.375	0.01	دال	٢	متوسطة
5	تتوقع لجنة إدارة الأزمات توقيت الأحداث التغيرات في المسار الاستراتيجي	400	55	13.75	200	50	145	36.25	710	1.775	80.375	0.01	دال	٥	متوسطة
6	تمتلك لجنة إدارة الأزمات الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	400	74	18.5	180	45	146	36.5	728	1.82	43.94	0.01	دال	٢	متوسطة

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١.



## من الجدول السابق يتضح التالى:

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٧٤٢) ومتوسط حسابي (1.855) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٤" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (730) ومتوسط حسابي (1.825) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٣" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (643) ومتوسط حسابي (1.608) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (٣) يوضح استجابات معلمى وإدارى المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعى (الرؤية الاستراتيجية).

م	العبارات	عدد العينة	دائماً %	أحياناً %	أبداً %	النسبي الوزني	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدرجة	الترتيب		
7	تمتلك لجنة إدارة الأزمات رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأزمة.	400	60	15	200	50	140	35	720	1.8	74	0.01	متوسطة	٤
8	تستخدم لجنة إدارة الأزمات رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المدرسة.	400	50	12.5	160	40	190	47.5	660	1.65	81.5	0.01	ضعيفة	٥
9	تتسق قرارات لجنة إدارة الأزمات مع رؤيتها الاستراتيجية.	400	60	15	202	50.5	138	34.5	722	1.805	75.86	0.01	متوسطة	٣
10	تحول لجنة إدارة الأزمات الرؤية الى دافع يمكن تطبيقه ضمن رسالة المدرسة وإدارة الأزمات.	400	72	18	180	45	148	37	724	1.81	46.16	0.01	متوسطة	٢
11	تعكس الرؤية بوضوح التصورات المهنية المثالية التي تسعى إدارة الأزمات للحصول عليها.	400	75	18.75	180	45	145	36.25	730	1.825	42.875	0.01	متوسطة	١
12	تعمل لجنة إدارة الأزمات على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.	400	40	10	140	35	220	55	620	1.55	122	0.01	متوسطة	٦

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١

## من الجدول السابق يتضح التالى:

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١١" في الترتيب الأول بوزن نسبي (730) ومتوسط حسابي (1.825) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١٠" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (724) ومتوسط حسابي (1.81) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١٢" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (620) ومتوسط حسابي (1.55) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).  
جدول (٤) يوضح استجابات معلمي وإداري المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي (تفكير النظم).

م	العبارات	عدد العينات	دائماً %	أحياناً %	أبداً %	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الدرجة	الترتيب
13	تقوم لجنة إدارة الأزمات بدراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها منفصلة ليتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	400	40	10	130	32.5	230	57.5	610	1.525	135.5	0.01	ضعيف
14	تمتلك لجنة إدارة الأزمات القدرة على دمج العناصر المختلفة بفرض تحليلها وفهم كيفية التفاعل بموجبها.	400	40	10	130	32.5	230	57.5	610	1.525	135.5	0.01	ضعيف
15	تعتمد لجنة إدارة الأزمات طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بفرض التكامل الاستراتيجي.	400	42	10.5	120	30	238	59.5	604	1.51	146.06	0.01	ضعيف
16	تمتلك لجنة إدارة الأزمات القدرة على النظر من زوايا مختلفة لحل الأزمة المدرسية.	400	31	7.75	140	35	229	57.25	602	1.505	147.515	0.01	ضعيف
17	تعمل لجنة إدارة الأزمات جاهداً على تصميم وابتكار حلولاً ذكية غير نمطية للأزمات المستعصية.	400	35	8.75	122	30.5	243	60.75	592	1.48	163.685	0.01	ضعيف

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١.

من الجدول السابق يتضح التالي:

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١٣" في الترتيب الأول بوزن نسبي (610) ومتوسط حسابي (1.525) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١٤" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (610) ومتوسط حسابي (1.525) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ١٧" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (592) ومتوسط حسابي (1.48) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (٥) يوضح استجابات معلمى وإدارى المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعى (التحفيز).

م	العبارات	عدد العينة	دائماً %	أحياناً %	أبداً %	النسبى الوزنى	المتوسط الحسابى	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الدرجة	الترتيب			
18	تمتلك لجنة إدارة الأزمات القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤيتها الاستراتيجية.	400	32	8	117	29.25	251	62.75	581	1.453	182.855	0.01	دال	ضعيفة	٨
19	تعمل لجنة إدارة الأزمات على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.	400	38	9.5	120	30	242	60.5	596	1.49	158.06	0.01	دال	ضعيفة	٦
20	تمتلك لجنة الأزمات نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء المؤسسى.	400	10	2.5	180	45	210	52.5	600	1.5	174.5	0.01	دال	ضعيفة	٧
21	تشجع إدارة المدرسة العاملين على العمل كفريق واحد.	400	21	5.25	169	42.25	210	52.5	611	1.528	148.265	0.01	دال	ضعيفة	٢
22	تعمل لجنة إدارة الأزمات على توفير مناخ صحي ملائم يساعد العاملين على زيادة إنجازاتهم.	400	33	8.049	140	34.15	237	57.8	616	1.502	152.3756	0.01	دال	ضعيفة	٣
23	تحت لجنة الأزمات العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.	400	42	10.5	98	24.5	260	65	582	1.455	192.26	0.01	دال	ضعيفة	٤
24	تولى لجنة الأزمات أهمية كبيرة للتقليل من الشعور بالاعتراض التنظيمى من قبل العاملين بالمدرسة.	400	42	10.5	98	24.5	260	65	582	1.455	192.26	0.01	دال	ضعيفة	٥
25	تخفف لجنة إدارة الأزمات من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الانجاز.	400	69	17.25	120	30	211	52.75	658	1.645	77.615	0.01	دال	ضعيفة	١

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١.

من الجدول السابق يتضح التالى:

جاءت العبارة التي تنص على " العبارة ٢٥ " في الترتيب الأول بوزن نسبي (658) ومتوسط حسابي (1.645) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على " العبارة ٢١ " في الترتيب الثاني بوزن نسبي (611) ومتوسط حسابي (1.528) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

بينما جاءت العبارة التي تنص على " العبارة ١٨ " في الترتيب الأخير بوزن نسبي (581) ومتوسط حسابي (1.453) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (٦) يوضح استجابات معلمي وإداري المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعي (الابداع الاستراتيجي).

م	العبارات	عدد العينة	دائماً	%	أحياناً	%	أبداً	%	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الدرجة	الترتيب
26	تشجع لجنة الأزمات العاملين على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل في الانجاز.	400	87	21.75	117	29.25	196	49	691	1.728	47.555	0.01	دال	متوسطة	٦
27	تسعى لجنة الأزمات لمعرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من أعمال.	400	100	25	190	47.5	110	27.5	790	1.975	36.5	0.01	دال	متوسطة	١
28	تقوم لجنة الأزمات بتبني الأفكار الجديدة والمقترحات الابداعية المقدمة من العاملين حتى لو كانت مكلفة مالياً.	400	30	7.5	100	25	270	67.5	560	1.4	228.5	0.01	دال	ضعيفة	٨
29	تتسم أنظمة وقواعد وإجراءات العمل في إدارة الأزمات بالبساطة والوضوح والبعد عن الروتين والتعقيد.	400	52	13	200	50	148	37	704	1.76	84.56	0.01	دال	متوسطة	٤
30	تعمل لجنة الأزمات على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الابداعية.	400	44	10.73	130	31.71	236	57.56	628	1.532	135.356	0.01	دال	ضعيفة	٧
31	تقوم لجنة الأزمات بتغيير مواقفها عندما تقتنع بعدم صحتها.	400	48	12	200	50	152	38	696	1.74	90.56	0.01	دال	متوسطة	٥
32	تقبل لجنة الأزمات الانتقادات الموجهة من الآخرين بصدر رحب.	400	57	14.25	200	50	143	35.75	714	1.785	77.735	0.01	دال	متوسطة	٢
33	تعمل لجنة الأزمات على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملون.	400	57	14.25	200	50	143	35.75	714	1.785	77.735	0.01	دال	متوسطة	٢

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١.

من الجدول السابق يتضح التالي:

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٢٧" في الترتيب الأول بوزن نسبي (790) ومتوسط حسابي (1.975) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٣٢" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (714) ومتوسط حسابي (1.785) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٢٨" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (560) ومتوسط حسابي (1.4) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (٧) يوضح استجابات معلمى وإدارى المرحلة الثانوية العامة بالنسبة للبعد الفرعى (الحدس)

م	العبارات	عدد العينات	دائماً %	أحياناً %	أبداً %	النسبى الوزنى	المتوسط الحسابى	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الدرجة	الترتيب		
34	تمتلك لجنة الأزمات القدرة على ربط الأفكار ومزجها واستنباط أفكار جديدة.	400	70	17.5	180	45	150	37.5	1.8	720	48.5	0.01	متوسطة	٤
35	تعتمد لجنة الأزمات فى صناعة القرارات على الخبرات المتراكمة الى جانب التحليل الدقيق للمعلومات.	400	89	22.25	200	50	111	27.75	1.945	778	51.815	0.01	متوسطة	١
36	تتوفر لدى لجنة الأزمات القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	400	50	12.5	170	42.5	180	45	1.675	670	78.5	0.01	ضعيفة	٧
37	تمتلك لجنة الأزمات القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة	400	80	20	180	45	140	35	1.85	740	38	0.01	متوسطة	٢
38	تؤمن لجنة الأزمات بأهمية الانفتاح على البيئة الخارجية.	400	60	15	202	50.5	138	34.5	1.805	722	75.86	0.01	متوسطة	٣
39	تتقبل لجنة الأزمات الأفكار والمفردات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة فى المدرسة.	400	70	17.5	160	40	170	42.5	1.75	700	45.5	0.01	متوسطة	٥
40	تحاول لجنة الأزمات اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية فى اتخاذ القرار.	400	70	17.5	130	32.5	200	50	1.675	670	63.5	0.01	ضعيفة	٦
41	تسعى لجنة الأزمات الى تدريب وصقل مهارات العاملين و طرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف.	400	38	9.5	112	28	250	62.5	1.47	588	173.66	0.01	ضعيفة	٨

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح التالى:

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٣٥" في الترتيب الأول بوزن نسبي (778) ومتوسط حسابي (1.945) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٣٧" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (740) ومتوسط حسابي (1.85) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٤١" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (588) ومتوسط حسابي (1.47) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

## المحور الثاني : معوقات تطبيق الذكاء الاستراتيجي في إدارة الازمات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة .

م	العبارات	عدد العينة	دائماً %	أحياناً %	أبداً %	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة	الدرجة	الترتيب
42	الاجراءات النمطية لمديري مدارس التعليم العام في مواجهة الازمات المدرسية .	400	75	18.75	210	52.5	115	28.75	1.9	760	760	9
43	ضعف قدره مديري المدارس في التعرف علي ديناميكية النظام المدارس وعدم تحديد العلاقات بين المتغيرات .	400	85	21.25	120	30	195	48.75	1.725	690	690	10
44	غياب التخطيط والمراقبة ونظم المعلومات .	400	105	26.25	200	50	95	23.75	2.025	810	810	8
45	افتقار مديري المدارس الي التفكير الاستراتيجي وكذلك التخطيط الذي يمثل المتطلب المهم لاداره الازمات .	400	203	50.75	107	26.75	90	22.5	2.283	913	913	6
46	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي بروح الفريق وتدني مستوى العلاقات الانسانية .	400	165	41.25	201	50.25	34	8.5	2.328	931	931	5
47	حاجة الموظفين لرؤيه مشتركة تسهم في تحقيق اهداف المدرسة للمساهمة في استدامة النتائج .	400	200	50	108	27	92	23	2.27	908	908	7
48	الحاجة الي نشر العدالة التنظيمية بالمدرسة .	400	190	47.5	180	45	30	7.5	2.4	960	960	3
49	الحاجة لتوافر علاقة ايجابية بين المدير والعاملين بالمدرسة .	400	210	52.5	156	39	34	8.5	2.44	976	976	2
50	الحاجة لقادة مبدعون يساعون في رسم المسار لحلول جزئية للازمات التي تواجه المدرسة .	400	215	53.75	155	38.75	30	7.5	2.463	985	985	1
51	صعوبة تحقيق التوازن بين الاهداف طويلة الأمد والاهداف قصيرة الامد بالمدرسة .	400	202	50.5	140	35	58	14.5	2.36	944	944	4

جميع العبارات دالة عند ٠,٠١ .

**من الجدول السابق يتضح التالى:**

جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٩" في الترتيب الأول بوزن نسبي (985) ومتوسط حسابي (2.463) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وجاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٨" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (976) ومتوسط حسابي (2.44) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

بينما جاءت العبارة التي تنص على "العبارة ٢" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (690) ومتوسط حسابي (1.725) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

**مقترحات الدراسة:**

- إنشاء مركز خاص بالذكاء الاستراتيجي داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة يعمل به متخصصون لا يسند إليهم أعمال أخرى. وتحقيق المصادر اللازمة للإنشاء سواء كانت مصادر مادية من خلال ميزانية المدرسة أو لتمويل الإدارة العليا أو من المشاركة المجتمعية أو من المجالس والوحدات الموجودة بالمدرسة. وكذلك توفير المصادر البشرية من المعلمين القادرين على فهم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ويستهدف هذا المركز جمع المعلومات والبيانات حول بيئة المدرسة الداخلية والخارجية واستشراف المستقبل وعمل دراسات مستقبلية حول ما يمكن أن تتعرض له المدرسة من أزمات وكذلك توضيح الفرص المهيئة للمدرسة من أجل استثمارها، من أهدافه أيضاً البحث عن شراكات مع مدارس أخرى أو مؤسسات أخرى تحاول تطوير المدرسة وتنمية مواردها واستثمارها واكتساب مزايا تنافسية تعزز بها مكانتها، وتبنى المبادرات الإبداعية طرف العاملين فى المؤسسة.
- إنشاء وحدات لإدارة الأزمات تكون مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الخارجية حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيرتها قبل حدوث الأزمات أو توظيفها لصالح المدرسة وكذلك رصد التغيرات وتوفير المعلومات عن البيئة الداخلية للمدرسة ومن مهمتها أيضاً بالتعاون مع جمع الوحدات الموجودة بالمدرسة تساهم فى وضع خطط وسيناريوهات للتعامل مع كل أنواع الأزمات المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها المدرسة سواء المتعلقة بالمناهج، بالكتب المدرسية، بنقص عدد المعلمين، بمشاغبة الطلاب، بالإرهاب، بالتجمعات غير المرغوبة، بضعف مستوى الطلاب التحصيلي، بل وتدريب العاملين على مواجهة مثل هذه الأزمات.
- ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدقيق فى اختيار المرشح لوظيفة مدير المدرسة وأن اختيار المديرين على أسس علمية ترتبط بطبيعة المدرسة، وطبيعة المرحلة التي سيتولى إدارتها يتسم بسمات القائد الديمقراطي الذي يسمح لقدرات زملائه بالتألق والقائد المبدع الذي يساهم فى التغيير والتطوير ويكون قدوة لزملائه فى المدرسة، كذلك من يستطيع تكوين علاقات إيجابية بنسبة كمدير وبقية العاملين بالمدرسة، يؤمن بالقيادة الخادمة المساعدة البناءة. وعلاوة على ذلك التدريب على العمل الجماعي، من خلال تشكيل فرق عمل.