

آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

بحث مقدم من الباحثة
شيماء سيد عبد الموجود محمود

إشراف

أ.د. /إبراهيم عباس الزهيري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة حلوان

د/ سميحة علي مخلوف
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات، والوقوف على الوضع الراهن لصنع القرار بجامعة الفيوم على مدخل ضوء اليقظة الاستراتيجية، ووضع آليات مقترحة لتطوير صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، واستخدام البحث المنهج الوصفي وكانت أداة البحث المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبانة، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها غياب المعايير التي يتم في ضوءها صنع القرارات، وإغفال تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عند صنع القرارات، وغياب مشاركة كافة المستفيدين في طرح البدائل لصنع القرارات، ونقص الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، اليقظة الاستراتيجية، جامعة الفيوم.

Abstract:

The current research aims to develop the making decision process at Fayoum University in light of the strategic vigilance approach, by presenting the intellectual foundations of strategic vigilance and its reflection on the making decision process in universities, and standing on the current situation of making decision at Fayoum University in the light of strategic vigilance approach, and developing proposed mechanisms for the development of strategic vigilance, the decision at Fayoum University in the light of the strategic vigilance approach he research used the descriptive approach, The research tool used to collect data was the questionnaire, the research concluded with a set of results, the most important of which is the absence of criteria in the light of which decisions are made, the neglect of changes in the internal and external environment when making decisions, the absence of participation of all beneficiaries in offering alternatives for making decision, and the lack of necessary capabilities. to implement the decisions taken.

Keywords: Making Decision, Strategic Vigilance, Fayoum University.

المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الراهن العديد من التغيرات والتحديات التي تتسم بالتعقيد والتغيير بما انعكس على أداء المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية، الأمر الذي قد يؤثر على فاعلية المؤسسات الجامعية وكفاءتها إن لم يكن لديها قائد قادر على مواجهة تلك التغيرات بما يسهم في تحقيق تطوير الجامعة وتميزها، وتحسين وضعها التنافسي محلياً وعالمياً.

ويعد صنع القرار في الإدارة الجامعية من المهام الجوهرية لقيادات الجامعة، فهو قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية؛ فمن خلاله تحقق الجامعة أهدافها، وهو مرتبط بباقي الوظائف الإدارية الأخرى التي يقوم بها القادة في إدارة الجامعة؛ ففي كل وظيفة من وظائف الإدارة يتخذ القائد العديد من القرارات لمواجهة المشكلات التي قد تظهر أثناء سير العمل؛ ومن ثم فتطوير وتميز الجامعة يكون نتيجة القرارات المتخذة، وتتوقف جودة القرارات التي يتم اتخاذها على قدرة وكفاءة قادة الجامعة وفهمهم لأسس وأساليب اتخاذ القرار، ومن الناحية الأخرى يتوقف نجاح القائد وتميزه في إدارة الجامعة على جودة قراراته.

فصنع القرار عملية فكرية وعقلية يريد القائد من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها وهو مسار فعلي يختاره القائد بوصفه أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ٩)، وتتم المفاضلة بين البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة؛ لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، بمعنى إصدار حكم معين عما يجب فعله في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وتعتمد القرارات الإدارية على أساسين هما: مجموعة الحقائق والمعلومات التي يجب أن تكون دقيقة وصادقة، ومجموعة القيم وهذه تتعلق باختيار الأفضل والصورة التي ينبغي أن يكون عليها القرار (رافدة الحريري، ٢٠٠٨: ٢١٩).

ويعد مدخل اليقظة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل ما بها من تغيرات، ومن ثم فهي تعد بمثابة رداراً للمؤسسة يساعدها على مراقبة محيطها الداخلي والخارجي بما يؤدي إلى فهم الأحداث بشكل استباقي والتنبؤ بها والاستعداد لمواجهةها من خلال خطوات محددة مدروسة بدايةً من تحديد نوعية المعلومات المطلوبة وجمعها والتحقق منها ومعالجتها وتحليلها وتخزينها ونشرها مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة بما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتعزيز مكانتها على كافة المستويات (أفكار سعيد، ٢٠١٧: ٧٩٩).

ومن هذا المنطلق فإن لليقظة الاستراتيجية دوراً هاماً في صنع القرار الإداري بجامعة الفيوم حتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وذلك من خلال مراقبة العمليات الداخلية، ورصد تغيرات البيئة الخارجية، واغتنام الفرص والتقليل من المخاطر المحتملة، ووضع التصورات المستقبلية، حتى يتسنى لها بلوغ المستويات العالمية.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من واقع أداء الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة الفيوم بصفة خاصة نجد أنها تعاني من بعض السلبيات في ممارسات القيادات الأكاديمية والتي منها تلك الممارسات الخاصة بعملية صنع القرار بالجامعة، ولعل أهم هذه السلبيات تكمن في غياب الثقافة المستقبلية لدى بعض القيادات الأكاديمية، وشيوع مناخ فكري عام مضاد للتخطيط والتفكير المستقبلي بعيد المدى (محمد البربري، ٢٠١٥: ١٣٢)، وغياب التوجه الاستراتيجي لدى العديد من القيادات الأكاديمية لغموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية وضعف استقلال الجامعات المصرية، وندرة

مواكبة التقنيات الحديثة، وابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن مستجدات التقنية الفكرية والمتمثلة في تطبيق أحدث المداخل الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية (أحمد نجم الدين، ٢٠١٥: ١٤٦)، وضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، وكثرة القيود التنظيمية والبيروقراطية والمركزية التي تحد من المبادرات الفكرية، ومقاومة بعض القيادات الجامعية لأي محاولة للتغيير والتطوير؛ إما خوفاً من تأثير ذلك على مكانتهم ومناصبهم أو لنقص إدراكهم لمعطيات المستقبل (محمد عتريس، ٢٠١٧: ٦-٧).

وأكدت بعض الدراسات أن هناك انخفاضاً في مستوى أداء القيادات الأكاديمية لضعف امتلاكهم المهارات الإدارية اللازمة لنجاح إدارة المؤسسات الجامعية، وأهم هذه المهارات تنوع أساليب حل المشكلات وتبادل الاتصالات الإدارية الفعالة، والقابلية للتغيير، وتوظيف الموارد المادية والبشرية (مروة الخولاني، ٢٠١٨: ٩٢١)، وافتقاد الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع؛ مما ترتب عليه تهميش دور الجامعة في خدمة المجتمع ومراعاة متطلبات سوق العمل ومعرفة احتياجات المستفيدين، وعجزها عن إمداد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي وتحقيق التوازن بين الحاجات المجتمعية الراهنة والمستقبلية؛ مما أضعف قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات المتلاحقة ومواجهة حدة التنافس وتراجعها عن تحقيق التميز، في ظل وجود بيئة تنافسية ضاغطة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والعالمي (هناء شحته، ٢٠١٤: ٣٠٧).

وتعاني الجامعات المصرية ومنها جامعة الفيوم من العديد من المشكلات التي تؤثر في كفاءتها الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كفي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها التفكير التقليدي، واتسمت بطابع النقل والاستعارة بدلاً من التجديد والابتكار والملائمة للبيئة المصرية، وهناك قصور كبير في تنفيذ استراتيجيات الجامعات المصرية، فعدم نجاح المديرين التنفيذيين في الإدارة لم يكن

بسبب الاستراتيجية الضعيفة ولكن بسبب التنفيذ الضعيف للاستراتيجية (أسامة قرني، ٢٠١١: ١٤ - ١٥).

وبالنظر إلى واقع العلاقات الإنسانية بالجامعات المصرية فهناك بعض أوجه القصور المتمثلة في الفردية والانعزالية وغياب العمل الجماعي المنظم وضعف روح الفريق، والتحكم والتسلط وفرض الإرادة والرأي خاصةً فيما يتعلق بالمسائل الفنية والتكنولوجية، والتعالي الذي يؤدي إلى النفور والتباعد فيقل التعاون ويضعف الإنجاز (مجدي لطفي، ٢٠٢١: ١١٢-١١٣).

وأشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم إلى وجود العديد من نقاط الضعف التي تعوق تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعة والتي منها الممارسات الخاصة بعملية صنع القرار، والمتمثلة في غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، ضعف آليات تقييم أداء مراكز ووحدات الجامعة المختلفة، غياب السياسات التي تشجع الابتكار وزيادة الانجاز في إدارات الجامعة، ضعف أنظمة المعلومات الإلكترونية لإدارة مباني الجامعة، بطء سرعة الإنترنت بالجامعة مما يؤثر سلبًا على الأداء بالجامعة، وغياب الخطة المعتمدة لتنمية موارد الجامعة وآليات متابعتها، قصور دور مركز ضمان الجودة في متابعة جودة الأداء بالجامعة، قلة الموارد المالية المخصصة للجامعة (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ٢٠١٦ - ٢٠٢١: ١٢٨).

وحتى يتسنى تطوير الممارسات الإدارية بجامعة الفيوم؛ لتصبح قادرة على استيعاب تحديات العصر وتغييراته وما يفرضه من أدوار مستقبلية، والاستعداد لمواجهة أي تهديدات محتملة الحدوث قد تؤثر على تحقيق الجامعة لرؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها بما يؤهلها إلى المنافسة، وهو ما تهدف اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيقه، حاول البحث الحالي الإجابة على الأسئلة التالية.

أسئلة البحث:

حاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

وتفرعت من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات؟

٢. ما الوضع الراهن لعملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟

٣. ما الآليات المقترحة لتطوير صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. عرض الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات.

٢. الوقوف على الوضع الراهن لعملية صنع القرار بجامعة الفيوم على مدخل ضوء اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.

٣. وضع آليات مقترحة لتطوير صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

أهمية البحث:

استمد البحث أهميته من الاعتبارات الآتية :

١. يعد هذا البحث من الأبحاث القليلة التي تناولت أحد المداخل الإدارية، وهو مدخل اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية في تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم وخاصة تلك الممارسات المتعلقة بعملية صنع القرار.

٢. حدة المنافسة التي تواجهها جامعة الفيوم بما يلزم تبني أساليب إدارية حديثة تجعلها قادرة على المنافسة، وتمكن الجامعة من تحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

٣. فتح آفاق جديدة للباحثين للتعلم في دراسة مدخل اليقظة الاستراتيجية وربطه بالعديد من المتغيرات الأخرى، وكيفية تطبيقه بالمؤسسات التعليمية.

٤. التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، بما ينمي مهارة التفكير الاستباقي لدى قيادات الجامعة لمواجهة التهديدات المحتمل حدوثها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

حدود البحث:

١. **حدود موضوعية:** اقتصر البحث الحالي على صنع القرارات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تناول الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات.

٢. **حدود بشرية:** طبقت أداة البحث على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم متمثلة في عمداء كليات الجامعة ووكلائها ورؤساء الأقسام بها، وبعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣. **حدود مكانية:** طبقت أداة البحث على بعض الكليات بجامعة الفيوم.

٤. **حدود زمنية:** طبقت أداة البحث في الفترة من ٢٠٢٢/٧/١٥ إلى ٢٠٢٢/٩/٣٠.

مصطلحات البحث:

عرض البحث عدة مصطلحات وفيما يلي عرض لهذه المصطلحات:

١. صنع القرار: Making Decision

يعرف القرار لغويًا بأنه "ما استقر عليه الحكم في مسألة ما" (معجم المعاني الجامع) ويعرف اصطلاحياً بأنه "الاختيار المدرك بين البدائل في موقف معين" (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ٩)

ويعرف إجرائياً بأنه "ما يتوصل إليه قادة الجامعة من أحكام لمواجهة موقف معين" ويعرف صنع القرار اصطلاحياً بأنه "مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار أو بديل من البدائل" (صفية جدولي، ٢٠١٤: ١٣٩)

ويمكن تعريف صنع القرار إجرائياً بأنه "تلك العملية التي يمارسها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في إدارة الجامعة، ويتم من خلالها المفاضلة بين مختلف البدائل للوصول إلى البديل المناسب لحل المشكلات التي يواجهونها وفي حدود الإمكانيات المتاحة".

٢. اليقظة الاستراتيجية: Strategic Vigilance

يشير المعنى اللغوي لليقظة إلى يقظ يقظاً، ويقظ الشخص أي فطن وتنبه، وأخذ حذره، واليقظة هي الانتباه والصحو عكس الغفلة. (معجم المعاني الجامع) وتشير اليقظة إصطلاحياً إلى أنها "عملية استباقية تهدف إلى جمع المعلومات عن تطور نشاط معين أو معرفة معينة، بشكل استباقي من البيئة المحيطة" (أفكار سعيد، ٢٠١٧: ٨١٠)

تعرف اليقظة الاستراتيجية إجرائياً على أنها "عملية مستمرة ومنظمة تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم من خلال رصد تغيرات البيئة الداخلية للجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها ومراقبتها باستمرار لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر

المحتملة، وذلك بجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها والقيام بنشرها بما يدعم الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات، لتحقيق تميز الأداء".

منهج البحث وأدواته:

يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملاءمةً لدراسة المشكلات التربوية، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، من خلال عرض الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات، وذلك من خلال تحليل المعلومات المتاحة، واستخدم البحث الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات. الدراسات السابقة :

تتضمن الدراسات العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع البحث، وتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية مرتبة من القديم إلى الحديث. أولاً: الدراسات العربية:

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

١. دراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧) بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات بجامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة من وجهة نظرهم، والتوصل إلى مجموعة من الآليات والمقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

واستخدمت الدراسة المنهج المختلط والذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن قيادات جامعة الإسكندرية تمارس أنشطة اليقظة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة.

٢. دراسة (هالة مغاوري، ٢٠١٧) بعنوان "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار مع توضيح الفرق بينهما، وتحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ووضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من التوصيات التي من أهمها دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، والاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات.

٣. دراسة (إيلين زكي، فيفيان باسيلي، ٢٠٢١) بعنوان "تطوير المسؤولية المجتمعية لكليات التربية بمصر في ضوء جائحة كورونا (كوفيد-١٩) على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى وضع آليات لتطوير أبعاد المسؤولية المجتمعية (الأكاديمية - الاجتماعية - البيئية والصحية - الاقتصادية) في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية - التنافسية - الوثائقية - البيئية - الاجتماعية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد المسؤولية المجتمعية في ضوء اليقظة الاستراتيجية لكليات التربية في ظل جائحة كورونا المستجد تتحقق بصورة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤. دراسة (عبير أحمد، عبد الستار محروس، ٢٠٢٢) بعنوان "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات".

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة وجهت لعينة قوامها (١٢٦) قيادة أكاديمية (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة الفيوم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات تتم بدرجة متوسطة وأن البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحول الرقمي توجد بدرجة متوسطة أيضاً، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

ثانياً الدراسات الأجنبية.

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

١. دراسة (Nesreen Al-Tanayeeb, 2020) بعنوان "أثر اليقظة الاستراتيجية في

إدارة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهم أبعادها، ودراسة تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمات وأبعادها (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، الحد من الضرر، التعافي والتعلم)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان كأداة الدراسة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (١١٨) مفردة.

وأظهرت نتائج للدراسة وجود علاقة وتأثير إيجابي قوي لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها تطوير فرق إدارة الأزمات وإعداد الاستراتيجيات وخطط التطوير المسبقة، والاهتمام برضا العملاء بشكل أكبر، وإعطاء القدر الكافي للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.

٢.دراسة (Zeyad Al-Dabbagh, 2020) بعنوان "دور صانع القرار في إدارة الأزمات: دراسة نوعية باستخدام النظرية المتجذرة (أزمة جائحة COVID-19 نموذجًا).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور صانعي القرار في إدارة الأزمات، والكشف عن عملية اتخاذ القرار بالأزمات ومهاراتها واستراتيجياتها ومراحلها، وذلك بالاعتماد على منهج النظرية المتجذرة كأحد تصميمات البحث النوعي، وتم تحليل البيانات التي جُمعت من (١٥) صانع قرار وذلك من خلال المقابلات المتعمقة.

وأظهرت النتائج وجود ثمانية مفاهيم تؤثر في عملية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات هي معنى القرار، معنى عملية اتخاذ القرار في الأزمة، مراحل الأزمة، استجابة متخذي القرارات للأزمات، إدارة الأزمات، استراتيجيات صنع القرار في الأزمات، مهارات صنع القرار في الأزمات، ودور صانعي القرار في إدارة الأزمات، ومن هذه المفاهيم السابقة تم استخلاص نظرية توضح عملية اتخاذ القرار بشأن الأزمة ومهاراتها واستراتيجياتها لإفادة صانعي القرار في اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة الأزمات مثل أزمة جائحة COVID-19.

٣.دراسة (Kasim Jalod & Ali Jwaid & Asahaq Naser, 2021) بعنوان "اليقظة الاستراتيجية ودورها في ريادة الأعمال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية)، وتحديد العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأبعاد أداء ريادة الأعمال المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، توجيه الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، ثقافة ريادة الأعمال)، وتوضيح أثر تلك العلاقة على أداء المديرين، واستخدامت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٢٣) مديرًا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال بأبعادها، وتوافر الاهتمام الواضح بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها، ومتابعة تحركات المنافسين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظم معلومات بتقنيات متطورة للتمكن من جمع البيانات المتعلقة بالعملاء وتحديثها بشكل مستمر لدعم متخذي القرار بالمعلومات التي تعزز حالة اليقظة والاهتمام بتفسير الاشارات الضعيفة القادمة من البيئة المحيطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة يمكن استخلاص أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز قدرة القيادات الأكاديمية على صنع القرار في إدارة الجامعة لمواجهة الأزمات المحتمل حدوثها؛ لارتباط اليقظة الاستراتيجية بالمعلومات التي تمكن القادة من رصد بيئة الجامعة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص المتاحة واستغلالها، والتعرف على التهديدات والتصدي لها، والتأكيد على إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية من خلال إنشاء وحدات تنفيذية لليقظة الاستراتيجية تكون مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، وتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات، والتوظيف الفعال لتقنية الاتصالات والمعلومات داخل الجامعة وتحقيق التغيير والتطوير بالجامعات لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

وتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في عرض الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وصنع القرار، واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في هدفه الرئيس وهو تطوير عملية صنع القرارات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، واستفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في فهم موضوع البحث، وتحديد النواحي التي تم بحثها في موضوع البحث والبدء من حيث انتهى

الآخرون، والرجوع لبعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، واختيار المنهج المناسب، وبناء الأداة التي اعتمد عليها البحث لجمع البيانات، وتوظيف نتائج الدراسات السابقة في تدعيم مشكلة البحث، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج.

خطوات البحث:

تتناول البحث الحالي المحاور التالية:

المحور الأول: عرض الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات.

المحور الثاني: الوقوف على واقع دور اليقظة الاستراتيجية في صنع القرار بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.

المحور الثالث: وضع آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

المحور الأول: الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية وانعكاسها على عملية صنع القرار بالجامعات:

أولاً: الأسس الفكرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

أ- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

يشير مفهوم اليقظة الاستراتيجية إلى أنها "عملية مستمرة ومتكررة للرصد الفعال للبيئة التكنولوجية والتنافسية والتسويقية واستغلال ما بها من معلومات استغلالاً منهجياً ومنظماً مما يساعد على توقع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة واكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها فضلاً عن اكتشاف التهديدات والمخاطر وتقليلها" (Caroline Prat & Sylvie Mira-Bonnardel, 2003 : 160).

وتعرف على أنها "نشاط المؤسسة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على بقائها وتطورها" (Fadhiela Salman & Ali Fakhri, 2018 : 4).

وتعرف بأنها "مسار معلوماتي تتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية للتعرف على الوضع الحالي واكتشاف إشارات الإنذار المبكر من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" (Rothberg, H, 2010: 14).

كما أنها "تكتيك تتبعه المؤسسة لدراسة التهديدات التي تحيط بها، وتؤثر على أدائها وبقائها؛ وذلك من أجل حماية المؤسسة من هذه التهديدات والحفاظ على سلامتها وأمنها، من خلال عدم اغفال كافة الإشارات والإنذارات التي تحدث في المحيط الخارجي وضرورة التعامل معها" (Abigail & Steven & Higgins, 2008 : 769).

وتشير إلى "قدرة المؤسسة على اكتشاف وتفسير الإشارات والإنذارات الضعيفة التي توجد في البيئة المحيطة بها حتى تتمكن المؤسسة من تطوير قدراتها" (Ambre) (Brizon & Jean-Lue Wybo, 2006:46).

ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تتمثل في المراقبة الفعالة لكل ما يحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يجعلها في حالة من التأهب والاستعداد للكشف المبكر عن الإشارات والإنذارات التي تهدد بقائها وتطورها، وتوظيف جميع الفرص المتاحة توظيفاً فعالاً لمواجهة تلك المخاطر، وتتعلق اليقظة الاستراتيجية بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد؛ مما يجعل قادة المؤسسات قادرين على صنع القرارات الاستراتيجية الهامة في الوقت المناسب.

أما اليقظة الاستراتيجية بالجامعات فتشير إلى "مدى قدرة الجامعة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال دورة معلوماتية تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات الدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد، وتحليل الوضع الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ودعم متخذي القرارات الاستراتيجية داخل الجامعة" (تركي العتيبي، عادة القحطاني، ٢٠١٥: ٨٧).

والمنظمة اليقظة هي تلك التي لديها القدرة على الرؤية الفائقة لكل التغيرات المحيطة بها، والاستجابة المناسبة لها، في ضوء المؤشرات المبكرة للتهديدات المحتملة، وهذه القدرة تتكون من خمسة عناصر هي كالتالي: (George & Paul, 2006: 5)

١. **قيادة يقظة** تركز على بيئة المؤسسة؛ لكشف الانذارات المبكرة وتعبئة الجهود لمواجهةها.

٢. **ثقافة مرنة** تشجع الأفراد للبحث في القضايا المختلفة بالمؤسسة، ومناقشتها بحرية والاستجابة لها.

٣. **نهج منظم** لبناء الاستراتيجية، وذلك من خلال تركيز العمل على تحديات محددة بدلاً من تبديد الطاقة على أعمال غير مثيرة للاهتمام.

٤. **تواجد نظم المعلومات** لاكتشاف وتتبع الاشارات الضعيفة، وسرعة التصدي لها قبل أن تصبح هذه الاشارات أكثر وضوحًا.

٥. **البناء التنظيمي** الذي يشجع على اكتشاف المحيط من خلال توافر نظم اتصال فعالة بين المستويات المختلفة بالمؤسسة، وتحقيق الشفافية أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وتوفير حوافز لتشجيع الأفراد على تتبع الانذارات ومشاركتها مع باقي الفريق. وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية تقوم على أساس فرق العمل، وقد يتطلب الأمر إشراك جميع أعضاء المؤسسة، وهو ما يتطلب توافر مناخ من الثقة والتواصل بما يسهل عمل الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة (نجلاء عيسى، ٢٠١٨: ١٣).

وتأسيساً على ما سبق فبدون قيادة يقظة تشجع على الابتكار ولديها ثقافة مرنة وفضولية لتحقيق المراقبة الفعالة لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ولديها نهج منظم لبناء استراتيجياتها، ونظام معلومات يساعدها في الكشف عن الإشارات والانذارات المبكرة لن تكون الجامعة قادرة على صنع قرارات استراتيجية بناءة بما يضمن لها البقاء والتطور وتحقيق التنافس والتميز في بيئة تتصف بسرعة التغيير.

ب- خصائص اليقظة الاستراتيجية:

يوجد العديد من الخصائص التي تميز اليقظة الاستراتيجية لعل من أهمها ما يلي:
(إبراهيم الزهيري، ٢٠١٨: ٥-٦) (شمس ضيات، ٢٠١٧: ٢٨٩ - ٢٩٠)

(Humbert Lesca, 1997: 3-4)

١. **الاستراتيجية:** ويقصد بها أن اليقظة الاستراتيجية تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة واستمراريتها.

٢. **تطوعية:** بمعنى أن اليقظة الاستراتيجية ليست عملاً سلبياً ومقتصرًا على متابعة ومراقبة المحيط لكونها هدفًا إبداعيًا، ولكنها تطوعية أي أنها ليست مفروضة على أي شخص وإنما مستمدة من رغبة الأفراد بالمؤسسة لتركيز انتباههم ووعيهم على التغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

٣. **الإبداع:** تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسير إشارات الانذار المبكر والتي ترتبط بالإبداع، فالمعلومات التي بصدد التقصي عنها لا تصف أيًا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقًا، ولكنها تسمح بصياغة فرضيات ورؤى إبداعية مسبقة.

٤. **الذكاء الجماعي:** ويعني وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات التي تأتي من المحيط الخارجي ومقارنتها وإعطائها معنًا معينًا، وهذا ما يمثل الهدف الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء فريق العمل في اتصال وتفاعل مستمر مع احترام قواعد عمل الفريق.

٥. **التوقع:** ويشير إلى المعلومات التي تتصف بمميزات تنبؤية، بحيث تعمل على تقديم توضيحات عن المستقبل، وليس بالضرورة تعبر عن الماضي أو الحاضر.

٦. **المحيط:** ويتمثل في مجموع العوامل التي من شأنها التأثير على المؤسسة، فهو ليس مفهوم مجردًا أو شيئًا إحصائيًا، بل يتكون من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية،

ثقافية، اجتماعية، سياسية، وتكنولوجية)، فاليقظة الاستراتيجية تتميز بفحص كل ما هو في المحيط الخارجي صغيراً كان أو كبيراً. وتأسيساً على ما سبق فتوافر اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعة يساعدها على إتخاذ قرارات ذات أثر استراتيجي بناءً على المعلومات التي تم جمعها من خلال مراقبة محيط الجامعة وفحصه بدقة من خلال عمل فريق لديه مهارات وقدرات تؤهله للقيام بهذا العمل، وتشجيع أعضاء الجامعة على عرض أفكارهم؛ حتى يتسنى الوصول إلى العديد من التفسيرات للمعلومات المجمعمة وتحليلها بدقة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للجامعة وتحقيق تميزها وتطورها.

ج- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

- يمكن إجمال أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات فيما يلي:
١. تعد بمثابة ردار للجامعة، فتبقيها على علم بمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتحليلها؛ لانتقاء المعلومات وفرزها وتحليلها والتحقق من صدقها ونشرها؛ بما يساعد الجامعة على التميز والريادة في بيئة شديدة التنافس.
 ٢. العمل على استباق الأحداث والتنبؤ بها فهي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها.
 ٣. تزويد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة بما ينعكس على تحسين عملية صنع القرار واتخاذها، ومن ثم زيادة قدرة الجامعة على مواجهة أزماتها وحل مشكلاتها.
 ٤. زيادة وعي العاملين بالجامعة بمختلف التغيرات والمستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بالجامعة، بما يجعلهم أكثر فهماً ووعياً ببيئة العمل ومتطلباتها، ومن ثم تحقيق الأهداف، مما ينعكس على رفع مستوى الأداء بالجامعة.
 ٥. ربط الجامعة ببيئتها المحيطة بما يساعد على تقوية العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المحيطة بها، مما يؤدي إلى تفعيل دورها في حل المشكلات، وتطوير المجتمع والنهوض به. (أفكار سعيد، ٢٠١٧: ١٢٥ - ١٢٦)

٦. تعزيز قدرة الجامعة الإبداعية والابتكارية حيث تسمح لها بالتأقلم مع بيئتها من خلال تبني استراتيجية دفاعية من الأخطار المحتملة الحدوث، والتركيز على تحقيق التميز في الأنشطة المقدمة وممارستها بشكل أفضل والتنسيق الجيد بينها.

٧. إدارة التغيير بالجامعة وقيادته بما يتلائم مع طبيعة التغيرات المستقبلية من ناحية واحتياجات سوق العمل وتطلعات المجتمع من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى إحداث التغيير في الوقت المناسب.

٨. إدارة المعلومات الاستراتيجية من خلال استخدام الأدوات والأساليب الملائمة لتطوير أداء الأفراد ورفع كفاءاتهم، فضلاً عن بناء قواعد معلومات واستخدامها وقت الحاجة وتوظيفها في العمليات المختلفة بالجامعة. (إيلين زكي، فيفيان باسيلي، ٢٠٢١ : ٣٧١ - ٣٧٢)

ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية عملية حيوية واستراتيجية هامة لا يمكن للجامعة الاستغناء عنها في ظل تواجدها في بيئة سريعة التغيير، فهي تساعد قادة الجامعة على التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها ومواجهة الأخطار المحتمل حدوثها، من خلال توفير معلومات توظف في رسم الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات، ومن ثم تحديد أفضل الممارسات التي من شأنها تطوير الأداء بالجامعة.

د- أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

صنفت اليقظة الاستراتيجية إلى عدة أبعاد بيانها كما يلي:

١. اليقظة التكنولوجية:

يقصد باليقظة التكنولوجية رصد التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية، وتحليلها؛ لتحديد مدى تأثيرها على المؤسسة والكشف عن التهديدات المحتملة والفرص المتاحة.

(Jean Miaux, 2010 : 15)

٢. اليقظة التنافسية:

يقصد باليقظة التنافسية المقارنة المستمرة لنقاط قوة وضعف المؤسسة في مختلف المجالات، مع نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة لها، بما يسمح باتخاذ الإجراءات المناسبة بغية تحسين وتطوير مكانتها. (تركي العتيبي، غادة القحطاني، ٢٠١٥ : ١٠٧)

٣. اليقظة التنظيمية:

تختص اليقظة التنظيمية بمختلف الأنشطة والوظائف التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز نشاطاتها، وتمثل اليقظة الداخلية التي تحقق قدرة المؤسسة على معالجة ودعم القضايا التنظيمية لمختلف الوظائف. (منار جابر، ٢٠١٩ : ٢٦٥)

٤. اليقظة البيئية:

ويقصد بها المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة، وهي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. (Jean Miaux, 2010: 16)

٥. اليقظة الوثائقية:

يقصد بها الحصول على المعلومات من أحدث الوثائق، والبحث عنها من مصادرها المختلفة، وجمعها وترجمتها وتخزينها للاستفادة منها في تطوير أدائها، وأيضاً تتمثل في توفير الجامعة لأحدث الوثائق التي يمكن الرجوع إليها مثل الكتب والأطروحات والمجلات والمنشورات والمؤتمرات. (تركي العتيبي، غادة القحطاني، ٢٠١٥ : ١٠٨)

٦. يقظة الموارد البشرية:

تتمثل يقظة الموارد البشرية بالجامعات في قدرة الجامعة على استقطاب الموارد البشرية المتميزة، فالموارد البشرية هي سلاح الجامعات لدخول سوق التنافس العالمي؛ لذا تقوم الجامعة بمحاولة استقطاب الموارد البشرية من جميع المصادر

المتاحة لها حتى يتسنى بلوغ الأهداف الاستراتيجية المرجوه. (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٦: ٤٨)

هـ - معلومات اليقظة الاستراتيجية:

إن هدف اليقظة الاستراتيجية الأساسي هو الحصول على المعلومات التي تساعد المؤسسة على اكتشاف أهم التغيرات والتهديدات التي يمكن أن تحدث في المحيط الخارجي وتهدد بقاء المؤسسة ونموها ومن ثم يتم مواجهتها وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح، وتكون المعلومات ذات قيمة كلما استثمرت في صنع القرارات.

وتعرف معلومات اليقظة الاستراتيجية بأنها "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسة، وتتميز بأنها تخص مجالات متعددة ويتم الاعتماد عليها بشكل متكامل ومن خلالها تحدد المؤسسة نشاطها ومحاور تطورها، فهي المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الذي يرغب فيه" (يوسف بومدين، ٢٠١٠ : ٢١ - ٢٢). وتعرف أيضا بأنها "بيانات مرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعمل على الكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد" (فتيحة علوط، ٢٠١٨ : ٢٠٦)

ويوجد ثلاثة أنواع أساسية من المعلومات التي تهدف اليقظة الاستراتيجية للحصول عليها هي: (أفكار سعيد، ٢٠١٧ : ٨١٥) (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٦ : ٥٥)

١. **معلومات التحكم:** وتشمل المعلومات التي توجهها المؤسسة إلى عملياتها الداخلية، وهي تساعد المؤسسة على مقارنة أدائها بأداء المؤسسات الرائدة، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات بالمؤسسة، وهي تعد معلومات مساندة فقط؛ لذا لا تمثل وزناً كبيراً لليقظة الاستراتيجية.

٢. **معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها إلى عملياتها الخارجية، فهي موجهة إلى عملاء المؤسسة الخارجيين، ويتم تسيير هذه المعلومات

عن طريق نظم المعلومات التسويقية، وتبقى هي الأخرى لا تمثل وزنًا كبيرًا لليقظة الاستراتيجية وإنما مجرد دعم لها.

٣. إشارات الإنذار المبكر: وهي تشمل المعلومات الاستراتيجية التي يتم جمعها من البيئة المحيطة بالمؤسسة ويتم توجيهها إلى داخل المؤسسة؛ للمساعدة في أداء العمليات المختلفة، وتمثل المعلومات الأساسية اللازمة لليقظة الاستراتيجية، والتي تعطي للمؤسسة تصورًا عن وقوع حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة.

وتتسم إشارات الإنذار المبكر بمجموعة من الخصائص من أهمها، خارجية: كونها معلومات استراتيجية مصدرها الأساسي البيئة الخارجية للمؤسسة، نوعية: أي أنها ذات طابع نوعي، تأخذ شكل معطيات كيفية تخص المستقبل غير المؤكد، جزئية: فهي عبارة عن مجموعة من المعلومات المجزأة إلى عدة أجزاء، تحتاج إلى قدرات عالية لربطها مع بعضها البعض، وتفسيرها في إطار كلي ذات معنى، غير كاملة: فهي معلومات غير كاملة وغير شاملة، أي أنها لا تلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بما هو مطلوب، عشوائية: بمعنى أنه قد يتم الحصول على المعلومات في غير المكان الذي يتم البحث فيه أو العكس، غامضة: فهي معلومات تتسم بالغموض، فقد تكون لها عدة تفاسير أو متناقضة وتحتاج إلى الوضوح، توقعية: فهي تتعلق بحدث لم يتحقق بعد؛ كونها لا تخص الماضي وإنما تتعلق المستقبل (سعيد كرومي، ٢٠١٣: ١٥ - ١٦).

وتتمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية بالجامعات في تلك المعلومات التي تنتج داخل الجامعة وتخص مدخلات وعمليات ومخرجات المنظومة الجامعية وتستخدم لخدمة الجامعة من الداخل والتحكم فيها وهذا ما تمثله معومات التحكم، وتلك المعلومات التي تنتج داخل المؤسسات الجامعية لخدمة المستفيدين الخارجيين وتنمية المجتمع المحيط بالجامعة وهذا ما تمثله معلومات التأثير، ومعلومات تأتي من

المحيط الخارجي للجامعات تستغلها المؤسسة الجامعية في تحقيق تميزها وضمان بقائها في صدارة الحراك التنافسي.

و- مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

تمر اليقظة الاستراتيجية بالعديد من المراحل المتمثلة في: (أفكار سعيد، ٢٠١٧: ٨٤٥ - ٨٤٧)

المرحلة الأولى: البحث عن المعلومات: وتتعلق بالبحث عن المعلومات التي تحتاجها الجامعة وتتكون من عدة خطوات هي:

١- **الاستهداف:** ويقصد به تحديد جزء من الجامعة يتم وضعه تحت الرصد والمراقبة المستمرة مع تحديد نوعية المعلومات المراد الوصول إليها وتحديد مصادرها؛ لتقليل الوقت والجهد والتكلفة في البحث عن معلومات غير ذات قيمة.

٢- **التعقب:** ويقصد تعقب المعلومات وتتبعها من قبل فريق من العاملين بالجامعة يطلق عليهم المتعقبون، ثم تقديمها لفريق آخر من العاملين بالمؤسسة يطلق عليهم المستلمون.

المرحلة الثانية: تحليل المعلومات ومعالجتها: ويتم فيها تحليل المعلومات التي تم جمعها وتفسيرها ومعالجتها حتى تكون ذات قيمة ويمكن الاستفادة منها واستغلالها، وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات هي:

١- **انتقاء المعلومات:** ويقصد به اختيار المعلومات المهمة والمرتبطة بالهدف المراد تحقيقه وفق معايير محددة وواضحة، واستبعاد المعلومات غير المهمة.

٢- **نقل المعلومات:** ويقصد بها نقل المعلومات من المتعقبين إلى مستخدميها، باستخدام وسائل مناسبة تضمن المحافظة عليها وسهولة استخدامها.

٣- **تحليل المعلومات:** ويقصد به تحويل المعلومات التي تم جمعها من صورتها الخام إلى صورة ذات معنى يسهل الاستفادة منها.

٤- **تخزين المعلومات:** للمحافظة عليها من الضياع، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وعملية تخزين المعلومات تتم في جميع مراحل اليقظة الاستراتيجية بعد جمعها وبعد تحليلها وتفسيرها.

المرحلة الثالثة: نشر المعلومات: عند الانتهاء من جمع المعلومات وتحليلها وتركيبها نحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه المعلومات أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب، ويتم استغلالها واستخدامها في جميع العمليات داخل المؤسسة؛ لاتخاذ القرار المناسب.

ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تمر بالعديد من المراحل تبدأ من داخل المؤسسة إلى البيئة الخارجية، للبحث عن المعلومات وتحديد المستهدف منها، ثم تعقب وتتبع هذه المعلومات وجمعها، ثم تعود مرة أخرى إلى داخل المؤسسة لتحليلها وانتقاء المعلومات المرتبطة بالهدف المراد تحقيقه ونقلها إلى الأشخاص المكلفين بتخزينها، ثم نشرها والاستفادة منها في صنع القرارات الهامة بالمؤسسة.

ثانياً: الأسس الفكرية لصنع القرار بالجامعات:

أ- مفهوم صنع القرار:

يعرف القرار بأنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد أو بديلين أو أكثر". (سيد جاد الرب، ٢٠٠٥: ٣٥٩)، ويعرف صنع القرار بأنه "عملية تحليل وتقييم كافة التغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة، ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ". (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ٣٦)، أما اتخاذ القرار فيعرف بأنه "عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المطلوب في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة". (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ١٣٠)

وفيما يتعلق بالفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار فهناك شيء من الغموض في الفرق بينها حتى أن البعض يستخدمهما بمعنى واحد، ولإزالة هذا الغموض فإن عملية صنع القرار تعني المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض وإنما هي صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها؛ لغرض الوصول إلى معلومات أدق وأشمل عن المشكلة موضوع الدراسة، أما اتخاذ القرار فهو الجزء المهم من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليس معنى مرادف أو بديل لصنع القرار، فاتخاذ القرار هو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها، فصنع القرار يعد عملية منهجية بخصوص مشكلة معينة تنتهي بإصدار عديد من القرارات والبدايل أما اتخاذ القرار فهو عملية تحليلية بالدرجة الأولى تتطلب تفكيرًا عقلانيًا واختيارًا حكيمًا بين البدائل المطروحة واستنادًا إلى إمكانيات المؤسسة، فصنع القرار واتخاذها يحتاج إلى قيادة قادرة على التأثير في جميع العاملين وواعية ومتفهمة لفكر التغيير من أجل التوجه نحو استراتيجياته المعاصرة. (بيومي ضحاوي، محمد خاطر، ٢٠١٥: ١١٤)

ويعد القرار المخرج النهائي لعملية صنع القرار، أما اتخاذ القرار فهو عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة لاختيار أفضل بديل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، في حين أن عملية صنع القرار أشمل من اتخاذ القرار كونه عملية مركبة تخضع لتحليل وتقييم التغيرات التي تشكل مدخلات القرار مرورًا ببدايله واختيار أفضلها ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته. (رافدة الحريري، ٢٠٠٨: ٢٢١)

ب- المشاركة في صنع القرار:

لمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات أهمية كبيرة فلا يمكن النظر للمرؤوسين على أنهم مجرد أدوات تنفذ ما يوكل إليهم من مهام بل ينظر إليهم كأفراد لهم رغبات ودوافع وليسوا مجردين من المعرفة والقدرة على حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل

الأفضل. (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ١٥)

وتتمثل أهمية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار فيما يلي.

١. تحقق مشاركة المرؤوسين في صنع القرار فهمهم للقرار وقبولهم له.
٢. زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لتنفيذ القرار.
٣. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
٤. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالأهمية والإنجاز.

٥. تمكن المشاركة من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.
(عاطف المكاوي، ٢٠٢٢: ١٤١)

٦. تجعل المشاركة المرؤوسين أكثر استعدادًا لتقبل التغيير داخل المؤسسة.
٧. تسهل المشاركة عملية توجيه الآخرين أثناء تنفيذ القرارات.
٨. تحسين المشاركة كفاءة العمل وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى تحمل المسؤولية.

٩. تؤدي المشاركة دورًا فعالاً في إيضاح الرؤية والحقائق للرؤساء. (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ١٢١-١٢٢)

ج- مراحل صنع القرار:

- وتتمثل مراحل صنع القرار بالجامعات فيما يلي: (صاحب الجنابي، ٢٠١٩: ٨٣)
١. **تحديد المشكلة:** من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وحدتها وتأثيرها؛ للتمكن من تشخيصها بدقة.
 ٢. **تحديد البدائل:** في ضوء المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.
 ٣. **تقييم البدائل:** من خلال الدراسة الموضوعية للسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً جراء تنفيذ كل بديل من البدائل.
 ٤. **القرار النهائي:** ويتمثل في اختيار أحد تلك البدائل المطروحة.
 ٥. **تنفيذ القرار:** اسناد مهمة تنفيذ القرار إلى الأشخاص الذين لديهم مهارات كافية لتنفيذ القرار بدقة بما يتلائم مع الموارد والإمكانات المتاحة.
 ٦. **متابعة القرار:** أثناء التنفيذ وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد من أنه تم طبقاً لما هو مخطط له.

د- العوامل المؤثرة في صنع القرار:

- تؤثر في صنع القرار مجموعة من العوامل تتمثل في: (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ١٧٩)
١. **البيئة الخارجية:** المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والتشريعات والتطورات التقنية.
 ٢. **البيئة الداخلية:** المتمثلة في حجم المؤسسة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها.
 ٣. **متخذو القرار:** عملية صنع القرار تتأثر بشكل وثيق بمهارات متخذ القرار ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه ومستوى ذكائه وما اكتسبه من خبرات.
 ٤. **ظروف القرار:** ويقصد به حالة المشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة والمؤثرة عليها، ومدى دقة البيانات والمعلومات المتوفرة عنها.

٥. **أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية المشكلة زادت أهمية اتخاذ القرار المناسب لها وزادت أهمية المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل للمشكلة وإدراك جميع أبعادها والتعمق في دراستها، وتتعلق أهمية القرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير، والوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وتتوقف فعالية القرارات المتخذة على مجموعة من المقومات منها قدرة القائد على تحديد المشكلة والاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وتمكن القائد من أن يوازي بين المخاطر التي قد تسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها، ومدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة حتى يتم التوصل إلى البديل المناسب. (طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، ٢٠١٦: ١٥)

هـ - معوقات صنع القرار:

هناك العديد من المعوقات التي تقف في سبيل صانع القرار بالجامعات، ولعل أهم هذه المعوقات تتمثل فيما يلي:

١. التردد والخوف من إصدار القرارات نتيجة لضعف القدرة على تحديد الأهداف، وضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة.
٢. ضعف التحديد الدقيق والواضح للمشكلة، وضعف الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، وندرة الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها.
٣. إفراد القائد باتخاذ القرارات، وغياب الحوار الهادف والمناقشة والتعاون بينه وبين المرؤوسين، وضعف الثقة المتبادلة بينهما.
٤. القصور في وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات، وضعف عملية الاتصال بالمؤسسة، وقصور البيانات والمعلومات من ناحية كميتها ودقتها.
٥. تعدد الأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار؛ مما يولد لديه الشك والخوف، وتأثر الأفراد المكلفين باتخاذ القرارات بقوة خارجية تحركهم وفق مصالحها. (رافدة الحريري، ٢٠٠٨: ٢٤١: ٢٤٣)

٦. التسرع في جمع المعلومات ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة.

٧. الإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق، والتأثر بأفكار وتوجهات الآخرين بما يؤدي إلى عدم القدرة على رؤية المشكلة الحقيقية في إطارها الصحيح.

٨. الثقة الزائدة بالنفس والمبالغة في تقدير الخبرة الذاتية للقائد، الاعتماد على مفاهيم شائعة أو قواعد غير مقننة لصنع القرار.

٩. غياب المنهج الموضوعي الواضح في تحليل المشكلة والقفز إلى النتائج بدون المرور على مراحل التحليل السليمة.

١٠. إشراك غير المختصين في صنع القرار أو إشراك عدد أكبر مما يحتمله الموقف، فضلاً عن القصور في متابعة القرار بعد اتخاذه للتأكد من قابليته للتنفيذ. (علي

السلمي، ١٩٩٩: ١٠٧-١٠٨)

وبالإضافة إلى معوقات صنع القرار السابق ذكرها يوجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم ممارساتهم الإدارية والتي منها تلك الممارسات الخاصة بعملية صنع القرار والمتمثلة في: (هبة الله ألهم، ٢٠١٩: ٢٠٧)

١. الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.

٢. تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

٣. التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة.

٤. اتباع أسلوب العمل الفردي في أداء الأعمال.

٥. تمسك القيادات باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها.

٦. خوف القيادات العليا من فقدان السلطة.

٧. محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم.

٨. سيادة البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري.
٩. استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري.
١٠. مركزية صنع القرارات.

مما سبق عرضه يتضح أن عملية صنع القرار تعد جوهر العملية الإدارية إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكي يكون القرار فعالاً لابد من اتباع الأساليب العلمية التي تضمن الوصول إلى قرار هادف، من خلال توافر البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة عن موضوع القرار، واتباع مجموعة من الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً فكل خطوة تتوقف على سابقتها ولا يمكن إغفال أي خطوة منها حتى يحقق القرار الهدف منه، وصنع القرار أكبر من أن ينفرد بها القائد فهي نتاج كثير من الجهود المتكاملة من الآراء والأفكار؛ لذا يجب إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على ابتكار مختلف الحلول.

وبناء على ما تم عرضه يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تمثل فكراً يؤثر في جميع نواحي التنظيم والإدارة بالجامعة، فهي تحدث تغييراً كاملاً في طريقة العمل، وبناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية يستدعي إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الداخلي والخارجي للجامعة وتضافر الجهود لتحقيقه؛ لتتمكن الجامعة من مراقبة بيئتها الداخلية والخارجية، وتعقب ورصد المعلومات وخاصة إشارات الإنذار المبكر التي تنبأ باحتمال وقوع حدث مستقبلي يؤثر على بقاء الجامعة وتطورها، وتحليل تلك المعلومات وتخزينها ونشرها إلى صانعي القرارات بالجامعة لمعرفة الأخطار والتصدي لها، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، ووضع الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تحسين تنافسية الجامعة وتحقيق تميزها.

المحور الثاني: واقع دور اليقظة الاستراتيجية في صنع القرار بجامعة الفيوم:

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية :

(١) أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على الوضع الراهن لدور اليقظة الاستراتيجية في صنع القرار بجامعة الفيوم، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية هو القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الفيوم والبالغ عددهم (١٧٥٥) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي.

وتم تطبيق الاستبانة بشكل يدوي وإلكتروني باستخدام نماذج جوجل فورم وتم إرسال الرابط لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة على إيميل الجامعة الخاص بهم، وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى، تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة والتي لم تصل، وتم التطبيق على (١٨) كلية بجامعة الفيوم من أصل (١٩) كلية بالجامعة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

عدد أعضاء هيئة التدريس		عدد الكليات
١٥٠	أستاذ	١٨
٨٠	أستاذ مساعد	
٩١	مدرس	
٣٢١	الإجمالي	

(٣) أداة الدراسة:

اعتمد البحث على استبانة من إعداد الباحثة اشتملت على (١٥) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (متحققة بدرجة كبيرة/ متحققة بدرجة متوسطة/ متحققة بدرجة قليلة) بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

(٤) ثبات الأداة :

بعد تحكيم أداة البحث تم إجراء تطبيق تجريبي للاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، ثم تم إدخال الدرجات الخام لكل مفردة من مفردات الأداة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22) من خلال استخدام معادلة " ألفا كرونباخ".

(٥) صدق الأداة :

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم حساب صدق الأداة باستخدام طريقتين هما: الصدق الظاهري للأداة، وصدق الاتساق الداخلي للأداة.

(٦) المعالجة الإحصائية :

تم الاعتماد على برنامج (SPSS 22) في إجراء المعالجات الإحصائية في العلوم الإنسانية، واقتضى البحث معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- **الإحصاء الوصفي:** ويتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية للاستجابة والأوزان النسبية الدالة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها إلى الدرجات المقابلة باستخدام برنامج (Excel)، وقد تم افتراض الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي: (متحققة بدرجة كبيرة = ٣ / متحققة بدرجة

متوسطة = ٢ / متحققة بدرجة قليلة = ١) وتم حساب الوزن النسبي عن طريق

$$\text{العلاقة التالية : الوزن النسبي} = (ك_١ \times ٣ + ك_٢ \times ٢ + ك_٣ \times ١) / ن$$

- الإحصاء الاستدلالي: ويتمثل في معادلة مربع كاي (كا^٢) لإيجاد الفروق بين

آراء أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبانة، وذلك من خلال

المعادلة التالية: كا^٢ = مج (التكرار التجريبي - التكرار النظري)^٢ / التكرار

النظري

ولتصحيح أداة الدراسة الميدانية: تم تصنيف مدى المتوسطات الحسابية من خلال

تصنيف الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عداد بدائل المقياس

$$= (٣ - ١) ÷ ٣ = ٠.٦٧ \text{ كما يتضح من الجدول التالي:}$$

جدول (٢)

مدى فئات المتوسطات الحسابية

المتوسط	متحققة بدرجة كبيرة	متحققة بدرجة متوسطة	متحققة بدرجة قليلة
مدى المتوسطات	٣ : ٢.٣٤	٢.٣٣ : ١.٦٧	١.٦٦ : ١

ثانيًا: التحليل الإحصائي ونتائج البحث وتفسيرها :

تم حساب التكرارات والأوزان النسبية ومربع كاي ودلالة الفروق لآراء العينة وكانت

على النحو التالي:

جدول (٣)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة

م	العبارات	متحققة بدرجة كبيرة		متحققة بدرجة متوسطة		متحققة بدرجة قليلة		النسبي الوزن	درجة الممارسة	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب**
		%	ن	%	ن	%	ن					
١	صنع القرارات في ضوء المؤشرات المبكرة للتحديات المحتملة.	٥٠	١٥٦	٤٤.٥	١٣١	١٢.٨	٣٩.٩	١.٨	متوسطة	٤٦.٥	دالة	٤
٢	صنع القرارات في ضوء معايير محددة معتمدة ومعلنة.	٣٩	١٢٢	٣٦.٤	١١١	١٦.٥	٥١.٤	١.٦	قليلة	٧٥.٦	دالة	٩
٣	صنع القرارات بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.	٣٢	١٠٠	٣٠.٢	٩٧	١٩.٢	٥٩.٨	١.٥	قليلة	١٢١.٠	دالة	١١
٤	الاستعانة بمتخصصين في اليقظة الاستراتيجية عند صنع القرار.	٦١	١٩٠	٣٩.٦	١٢٧	١٣.٣	٤١.٤	١.٨	متوسطة	٢٩.٨	دالة	٣
٥	مشاركة كافة المستفيدين الداخليين في طرح البدائل لصنع القرارات.	٢٧	٨٤	٢١.٥	٦٤	٢٢.٥	٧٠.١	١.٤	قليلة	٢٠٣.٤	دالة	١٥
٦	مشاركة كافة المستفيدين الخارجيين في طرح البدائل لصنع القرارات.	٣٧	١١٥	٣٠.٢	٩٧	١٨.٧	٥٨.٣	١.٥	قليلة	١٠٦.٥	دالة	١٠

(*) قيمة كا الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٦.٦٣٥، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٣.٨٤١ لدرجة حرية (١) في حالة وجود صفر في أحد الخانات لتكرار (متحققة بدرجة كبيرة، متحققة بدرجة متوسطة، متحققة بدرجة قليلة).

قيمة كا الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) في حالة عدم وجود صفر في جميع الخانات لتكرار (متحققة بدرجة كبيرة، متحققة بدرجة متوسطة، متحققة بدرجة قليلة).

(**) تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب موافقة أفراد العينة عليها وفقاً لأعلى قيم للوزن النسبي.

جدول (٤)

تابع نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة

م	العبارات	منحقة بدرجة كبيرة		منحقة بدرجة متوسطة		منحقة بدرجة قليلة		النسبة الوزن	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن					
٧	المفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات في ضوء معلومات اليقظة الاستراتيجية.	٢٦	٨٦	٦٧	٢٠٦	٦٤.٢	١.٤	١٠٥.٩	قليلة	دالة	١٣	
٨	مراعاة تغيرات البيئة الداخلية عند صنع القرارات.	٢٧	٨٤	٨٧	٢٥٦	٦٦.٠	١.٤	١٦٨.٧	قليلة	دالة	١٤	
٩	مراعاة تغيرات البيئة الخارجية عند صنع القرارات.	٢٨	٨٧	٩٦	٢٨٣	٦٣.٠	١.٥	١٤٥.١	قليلة	دالة	١٢	
١٠	تنمية مهارات صنع القرار لدى الموارد البشرية.	٥٢	١٦٦	١٦٥	٥١٤	٣٢.٤	١.٨	٥٩.٧	متوسطة	دالة	١	
١١	صنع القرارات في ضوء الامكانيات المتاحة.	٢٨	٨٤	١٣١	٤٥٢	٤٦.٤	١.٦	٨٩.٧	قليلة	دالة	٨	
١٢	تبليغ كافة الوحدات والأقسام بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب.	٤٣	١٥٣	١٠١	٣١٨	٥٣.٠	١.٦	٦٨.٧	قليلة	دالة	٧	
١٣	إسناد مهمة تنفيذ القرارات إلى من لديه المهارات الكافية للتنفيذ بدقة.	٤٧	١٤٦	١٦١	٥٠٢	٣٥.٢	١.٨	٦١.٢	متوسطة	دالة	٢	
١٤	المتابعة الدورية لتنفيذ القرارات المتخذة في ضوء المعايير المحددة سلفاً.	٣٨	١٠٣	٣٣١	٤٣٣	٤٣.٩	١.٧	٧٦.٧	متوسطة	دالة	٥	
١٥	التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة.	٤٣	١٥٣	٨٠١	٣٣٣	٣١.٤	١.٦	٦٢.٨	قليلة	دالة	٦	
النسبة المئوية		٥٣.٤		المتوسط		١.٦		مستوى الممارسة		منخفض		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

جاءت قيم (كأ^٢) لجميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات، كما يؤكد أن آراء عينة البحث حول العبارات متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (متحققة بدرجة كبيرة ، متحققة بدرجة متوسطة ، متحققة بدرجة قليلة).

وفيما يلي تفسير لهذه النتائج :

- أولاً: عبارات حصلت على مستوى ممارسة متوسط واتجه أفراد العينة نحو "متحققة بدرجة متوسطة" تمثلت في العبارة رقم (١٠) ومضمونها "تنمية مهارات صنع القرار لدى الموارد البشرية" فى الترتيب (١) بوزن نسبي قدره (١.٨)، والعبارة رقم (١٣) ومضمونها "إسناد مهمة تنفيذ القرارات إلى من لديه المهارات الكافية للتنفيذ بدقة" فى الترتيب (٢) بوزن نسبي قدره (١.٨)، والعبارة رقم (٤) ومضمونها "الاستعانة بمتخصصين في اليقظة الاستراتيجية عند صنع القرار" فى الترتيب (٣) بوزن نسبي قدره (١.٨)، والعبارة رقم (١) ومضمونها "صنع القرارات في ضوء المؤشرات المبكرة للتهديدات المحتملة" فى الترتيب (٤) بوزن نسبي قدره (١.٨)، والعبارة رقم (١٤) ومضمونها "المتابعة الدورية لتنفيذ القرارات المتخذة في ضوء المعايير المحددة سلفاً" فى الترتيب (٥) بوزن نسبي قدره (١.٧)، ويشير كل ما سبق إلى وجود قدر من الوعي بضرورة توافر مهارات صنع واتخاذ القرار لدى الموارد البشرية والتدريب عليها، والحرص على تحري الدقة في تنفيذ القرارات المتخذة.

- ثانياً: عبارات حصلت على مستوى ممارسة منخفض واتجه أفراد العينة نحو "متحققة بدرجة قليلة" تمثلت في العبارة رقم (١٥) ومضمونها "التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة" فى الترتيب (٦) بوزن نسبي قدره (١.٦)،

والعبارة رقم (١٢) ومضمونها "تبليغ كافة الوحدات والأقسام بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب" في الترتيب (٧) بوزن نسبي قدره (١.٦)، والعبارة رقم (١١) ومضمونها "صنع القرارات في ضوء الامكانيات المتاحة" في الترتيب (٨) بوزن نسبي قدره (١.٦)، والعبارة رقم (٢) ومضمونها "صنع القرارات في ضوء معايير محددة معتمدة ومعلنة" في الترتيب (٩) بوزن نسبي قدره (١.٦)، والعبارة رقم (٦) ومضمونها "مشاركة كافة المستفيدين الخارجيين في طرح البدائل لصنع القرارات" في الترتيب (١٠) بوزن نسبي قدره (١.٥)، وجاءت العبارة رقم (٥) ومضمونها "مشاركة كافة المستفيدين الداخليين في طرح البدائل لصنع القرارات" في الترتيب (١٥) بوزن نسبي قدره (١.٤)، والعبارة رقم (٣) ومضمونها "صنع القرارات بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها" في الترتيب (١١) بوزن نسبي قدره (١.٥)، والعبارة رقم (٩) ومضمونها "مراعاة تغيرات البيئة الخارجية عند صنع القرارات" في الترتيب (١٢) بوزن نسبي قدره (١.٥)، والعبارة رقم (٨) ومضمونها "مراعاة تغيرات البيئة الداخلية عند صنع القرارات" في الترتيب (١٤) بوزن نسبي قدره (١.٤)، والعبارة رقم (٧) ومضمونها "المفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات في ضوء معلومات اليقظة الاستراتيجية" في الترتيب (١٣) بوزن نسبي قدره (١.٤)، وقد يرجع كل ما سبق إلى ضعف التكنولوجيا المستخدمة ونقص الكوادر المدربة على استخدام الوسائل التكنولوجية بكفاءة، فضلاً عن ضعف قنوات الاتصال والقصور في نظم المعلومات وقواعد البيانات، ونقص الموارد المالية المخصصة للجامعات بشكل عام، وغياب المعايير التي من خلالها يتم قياس النتائج التي يراد تحقيقها، ورغبة البعض في الانفراد باتخاذ القرارات، وضعف نظم مراقبة البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وافتقار مهارة المفاضلة بين مختلف البدائل المطروحة لحل المشكلات لضعف تنميتها والتدريب عليها.

وبشكل عام يتضح أن العبارات حصلت على متوسط (١.٦) ونسبة مئوية قدرها (٥٣.٤) ومستوى ممارسة منخفض، وقد توصلت دراسة (عبير أحمد، عبد الستار محروس، ٢٠٢٢) إلى أن عملية اتخاذ القرار بجامعة الفيوم تتم بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى أن عينة دراسة (عبير أحمد، عبد الستار محروس، ٢٠٢٢) اقتصرت على القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، بينما البحث الحالي طُبق على القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم وبعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

نتائج البحث:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسات صنع القرار واتخاذها بجامعة الفيوم على ضوء اليقظة الاستراتيجية، إذ بلغ متوسط استجابات أفراد العينة (١.٦) ونسبة مئوية قدرها (٥٣.٤) ومستوى ممارسة منخفض، حيث تبين:

- غياب المعايير التي يتم في ضوءها صنع القرارات.
- القصور في صنع القرارات بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.
- القصور في تبليغ كافة الوحدات والأقسام بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب.
- الافتقار إلى مهارة المفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات.
- غياب مشاركة كافة المستفيدين في طرح البدائل لصنع القرارات.
- إغفال تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عند صنع القرارات.
- نقص الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة، وغياب التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة.

المحور الثالث: آليات مقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية:

تتمثل الآليات المقترحة لتطوير عملية صنع القرار بجامعة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

- تبني القيادات الأكاديمية ثقافة اليقظة الاستراتيجية وتطبيقها في ممارساتهم الإدارية وخاصة تلك الممارسات التي تتعلق بصنع القرارات.
- زيادة وعي أعضاء المجتمع الجامعي بمفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات وورش العمل وقيام الخبراء المتخصصين في اليقظة الاستراتيجية بمثل هذه البرامج التدريبية، فضلاً عن الاستفادة من آرائهم في تحقيق فعالية القرارات المتخذة.
- ضرورة اتخاذ القرارات ليس لحل المشكلة القائمة فقط وإنما أيضاً اتخاذ قرارات استباقية لمنع حدوث المشكلات المحتملة.
- اتخاذ القرارات في ضوء معايير محددة معتمدة ومعلنة وبناءً على المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.
- المفاضلة بين مختلف البدائل لاتخاذ القرارات، مع مراعاة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات.
- توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة، ومشاركة كافة المستفيدين في طرح البدائل لصنع القرارات.
- التوثيق الإلكتروني لكافة القرارات المتخذة، ومتابعة تنفيذها، وتبليغ كافة الوحدات والأقسام بالقرارات المتخذة في الوقت المناسب.
- الاستفادة من الخبرات التراكمية لصنع القرار، وتوقع العقبات التي قد تنتج عن القرارات المتخذة؛ لتجنب الأخطاء السابقة عند اتخاذ القرارات.

- اللامركزية في صنع القرارات وتمكين العاملين وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار.
- إصدار التشريعات التي تضمن استقلالية عمل القيادات الأكاديمية، ومنحهم الحرية لتنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر.
- تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على مهارات صنع القرارات.
- توفير قنوات اتصال تحقق التواصل بين مختلف الأقسام والوحدات بشكل فعال وسلسل؛ لضمان انتقال المعلومات بشكل آمن ومن ثم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- رصد التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر في صنع القرارات وتنفيذها.
- إنشاء قواعد بيانات تشمل على كل المعلومات الخاصة بالمنافسين الداخليين والخارجيين، والمستفيدين واحتياجات سوق العمل.
- نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعة على مختلف مستوياتها الإدارية تشجع على الإبداع والابتكار.
- اختيار القيادات الجامعية الأكاديمية التي تتميز بالكفاءة المهنية والفنية عند التعيين لوظيفة قيادية.
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية والتي تتعلق بجمع المعلومات من خلال زيادة المكافآت والحوافز.

المراجع

إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. **المجلة التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٥٢).

أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، **مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس**، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول بعنوان: "توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل"، مج (١).

أحمد نجم الدين أحمد عيداروس (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. **مجلة كلية التربية - جامعة بنها**، مج (٢٦)، ع (١٠١).

أسامة محمود قرني (٢٠١١). تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، **التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، مج (١٤)، ع (٣٢).

أفكار سعيد خميس عطية (٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. **دراسات تربوية واجتماعية**، كلية التربية، جامعة حلوان، مج (٢٣)، ع (١).

إيلين معوض زكي، فيفيان فتحي باسيلي (٢٠٢١). تطوير المسؤولية المجتمعية لكليات التربية بمصر في ضوء جائحة كورونا (كوفيد-١٩) على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة الفيوم، مج (١٥)، الإصدار السادس.

- بيومي محمد ضحاوي، محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)، دار الفكر العربي، القاهرة.
- تركي بن كديميس العتيبي، غادة بنت فهد بن عبد الله القحطاني (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دراسات عربية وإسلامية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، مصر، مج (٦)، ع (١٣).
- جامعة الفيوم. الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) رؤية مستقبلية، ١٢٨. <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>. ٢٠٢٠/٩/٢٠.
- رافدة عمر الحريري (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعيد كرومي. (٢٠١٣). التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، (٣).
- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة.
- شمس ضيات خلفلاوي. (٢٠١٧). تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، (٢٦).
- صاحب عبد مرزوك الجنابي (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، الأردن.
- صفية جدوالي (٢٠١٤). مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية، وزارة الثقافة والإعلام، المملكة العربية السعودية، ع (١٩).
- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عاطف عبدالله المكاوي (٢٠٢٢). القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عبير أحمد محمد علي، عبد الستار محروس فايد (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، مج (١٦)، ع (٢). علي السلمي (١٩٩٩). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب، القاهرة.

فتيحة علوط (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، (٧).

مجدي لطفي عبد العال (٢٠٢١). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.

محمد عيد عتريس (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، مج (٢٨)، ع (١١١).

محمد عوض البربري (٢٠١٥). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٨٩).

مروة محمود إبراهيم الخولاني (٢٠١٨). تجويد الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، س (١٨)، ع (١٢٥).

معجم المعاني الجامع. تعريف القرار. متاح على

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1](#)

تاريخ الزيارة ٢٠٢٢/١١/٩.

معجم المعاني الجامع. تعريف اليقظة. متاح على

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[/ar/%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9](#)

تاريخ الزيارة ٢٠٢٠/٩/٢٥.

منار محمد جابر (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع (٤).

نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال. (٢٠١٨). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد أكتوبر، الجزء الأول.

هالة أمين مغاوري (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، ع (١٨)، ج (٦).

هبة الله أحمد ألهم (٢٠١٩). تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

هناء شحته السيد مندور (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س (١)، ع (٢).

يوسف بومدين (٢٠١٠). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. دراسة مقدمة للملتقى الدولي الرابع بعنوان

"المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" المنعقد في الفترة من ٨ - ٩ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، الجزائر.

Abigail A.Scholer & Steven J. Stroessner. & Higgins E. Tory (2008). Responding to negativity: How a risky tactic can serve a vigilant strategy, **Journal of Experimental Social Psychology**, (44).

Ambre Brizon & Jean-Lue Wybo. (2006). **Vigilance: a process contributing to the resilience of organizations**. 2nd Symposium on Resilience Engineering. Juan-Les-Pins, France.

Caroline Prat & Sylvie Mira-Bonnardel. (2003). **Influence de la veille Stratégique sur le processus de conception**. Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet, Belfort. France. http://www.guillaumegronier.com/cv_documents/CDRom_CO_NFERE/communications/22.Prat.pdf, 24/5/2021.

Fadhiela Dawood Salman & Ali Abbas Fakhri. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. **European Journal of Business and Management**, V (10), N(21).

George S. Day & Paul Schoemaker.(2006). Leading the vigilant organization. **Strategy and Leadership**, V (34), N (5).

Humbert Lesca. (1997). **Veille Stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologi, . <http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf> 24/5/2021.

Jean Miaux. (2010). **Mise en Oeuvre d'une Activite de Veille Le cas de Réseau Ferré de France**. Conservatoire National des Arts et Metiers Institut National des Techniques de La

Documentation, Sciences et Techniques de l'Information (INTD).

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document,
3/6/2021

Kasim M. Jalod & Ali Jwaid Hasan & Asahaq Naser. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq, **Multicultural Education**, V (7), No (1).

Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb (2020). The Impact of Strategic in Management (Acase study in Housing Bank for Trade and Finance), **Master's Degree in Business Administration**, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University, Jordan.

Rothberg, H. (2010). **From knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the next economy**. USA. Edgeucational PUB.

Zeyad S. Al-Dabbagh (2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management: Aqualitative Study Using Grounded Theqory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model), **Journal of Paplic Affairs**, Wiley Online Library, V (20), Issue (4).