

تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد  
اليقظة الاستراتيجية (آليات مقترحة)

إعداد

أ. سلوى مبارك الشهراني

باحثة دكتوراه بقسم الإدارة والإشراف التربوي – كلية التربية جامعة الملك خالد

د. محمد أحمد غريب السيد حويحي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك

كليتي التربية جامعة الأزهر والملك خالد



### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، والتسويقية)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وب تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (357) قائداً، وجاءت نتائج الاستجابات حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة المراحل (ما قبل الأزمة- أثناء الأزمة- ما بعد الأزمة) بدرجة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.45- 4.46- 4.49) على التوالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات تعزى لمتغير الوظيفة لصالح (عميد) ، وتعزى أيضاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح (خبرة أكثر من 10 سنوات)، وتعزى لمتغير الجنس لصالح (الذكور)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعة، وإنشاء وحدة مركزية لليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تتولى مسؤولية إدارة الأزمات وعمليات التردد ومراقبة البيئة الخارجية. (147)

**الكلمات المفتاحية:** آليات مقترحة- اليقظة الاستراتيجية- إدارة الأزمات- القيادات الأكاديمية.

**Abstract:**

The study aimed to present proposed mechanisms for developing crisis management (pre-crisis, during crisis, post-crisis) among the academic leaders at King Khalid University in the light of strategic vigilance dimensions (environmental, technological, competitive, and marketing). It used the analytical descriptive approach, applying the questionnaire to a sample of (357) leaders. The results of the study showed a "strongly agree" with a range of (4.45-4.49-4.46), respectively. The study concluded that there were statistically significant differences between the average responses of individuals about the proposed mechanisms attributed to the job variable (dean), to the number of years of experience (more than 10 years), and to the gender variable (males), and there are no statistically significant differences due to the academic rank variable. The study presented some recommendations, including the restructuring of the university, establishing a central unit for strategic vigilance responsible for crisis management and monitoring the external environment. (147)

**Keywords:** Proposed Mechanisms -Strategic Vigilance - Crisis Management - Academic Leaders.

## مقدمة:

تشهد كافة المجتمعات ظاهرة الأزمات فالمجتمعات المتقدمة و النامية تواجه عددا من الأزمات ولكن الأمر يتوقف على نوعية هذه الأزمات ومستوياتها وكيفية مواجهة القيادات الأكاديمية لتلك الأزمات لدرء أو تخفيف أثارها السلبية، ومن جانب آخر يتوجب على القادة التشخيص الجيد للأزمات لأنه المفتاح الفعال للتعامل معها، ويعد أساس التشخيص السليم هو وفرة وجمع المعلومات، والمعرفة، والخبرة، ومعرفة الأساليب وبواعث نشوء الأزمة، ومتى وأين تتم معالجة الأزمة، وتوفير قنوات الاتصال اللازمة (Al-Dahiri, 2016)، ولعل جائحة كورونا 2019-2022 جعلت قادة المؤسسات في محك التكيف الإجباري وإعادة النظر في الأنظمة والاستراتيجيات التي يطبقونها.

وإذا كانت المؤسسات في قطاعات المجتمع المختلفة تتفاعل مع ظروف مجتمعها فالمؤسسات التربوية -الجامعات كونها نظاما مفتوحا - أجدر بأن تحصن نفسها لمواجهة هذه الأزمات لأنها مؤسسات متشابهة مع المنظومات الأخرى في المجتمع مما يجعل المؤسسات التربوية في أنحاء العالم أكثر عرضة للأزمات وهذا يستوجب على القيادات الأكاديمية فيها اليقظة المستمرة حتى تتمكن من مواجهة الأزمات وتسطيع أثارها اللاحقة، وتعد ملاحظة واستكشاف الأحداث المستقبلية من أبرز المهارات التي تساعد قيادات الجامعات في التعامل بشكل صحيح مع الأزمات ويطلق على هذه العملية الاستشرافية (اليقظة الاستراتيجية) (Bleoju & Capatina, 2019)، بما يمكن القيادات الأكاديمية من استثمار النظام المعلوماتي المتكامل لديهم لإدارة الأزمات التي قد تواجههم.

تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعّالة، وتساعد المديرين على وضع البرامج البتاءة من أجل الحد من هذه التهديدات، والتكيف معها لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (Al-Juhani, 2021).

وأردف Al-Zuhairi (2017) أن أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التنافسية، التسويقية، التكنولوجية، البيئية) تكمن في مساعدة القيادات الأكاديمية على التعرف على مختلف التهديدات التي سوف تواجه الجامعة، مما يعني القدرة على التعامل بالشكل المناسب مع الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها، حيث إنها تمثل تفكير استباقي استراتيجي لدى هذه القيادات الأكاديمية.

ويعتبر مدخل اليقظة الاستراتيجية أسلوب إداري منظم وحديث في الإدارة الاستراتيجية للجامعة يعمل على التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على التطوير وضمان النشاط وتحسين القدرة التنافسية (Salah El-Din, 2020).

وفي ذات السياق تبذل المملكة العربية السعودية جهودا كبرى في تطوير ودعم وتمكين الجامعات لمواجهة الأزمات ومواكبة التغيرات المتسارعة في كافة المجالات محليا وعالميا، وتعول عليها لتخريج الكفاءات العالية، والقيام بالمنافسة على مؤشرات التصنيفات العالمية، ووضعت ذلك ضمن أهداف رؤيتها 2030م، ولذلك فإنه يستوجب امتلاك

القيادات الأكاديمية قدرات ومهارات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لتواجه بها التحديات وتطور من خلالها إدارة الأزمات التي قد تواجهها.

**1-3 مشكلة الدراسة:** يعد موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الهامة التي لها تأثير على بقاء وتنافسية المؤسسات، ولقد جاء اهتمام الجامعات بإدارة الأزمات لحمايتها من أي أزمة قد تواجهها حفظاً لاستقرارها وسلامة منسوبيها وممتلكاتها ولمساعدتها في القيام بدورها في الخدمة التعليمية والبحثية والمجتمعية على أكمل وجه، فضلاً عن دورها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التنافسية إلا أنه يوجد بعض الصعوبات التي تواجه قيادات الجامعات في تحقيق ذلك مما يتطلب استخدام استراتيجيات وأنظمة وأساليب غير تقليدية كاليقظة الاستراتيجية، فقد أشارت دراسة Al-Qahtani Al-Otaibi and (2015) إلى أهمية إنشاء وحدة لليقظة الاستراتيجية بالجامعات تدرج ضمن الهيكل التنظيمي لها، وأن لليقظة الاستراتيجية أثر على الأداء المؤسسي بدرجة عالية، وأشارت دراسة Al-Hajji (2021) أن دخول جامعة القصيم التصنيف العالمي QS للمرة الأولى في تاريخها، ووصولها للمرتبة 801 ضمن 1300 جامعة يعبر عن أداء الجامعة بشكل أفضل حيث أتى مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم لأبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة جداً، كما كشفت دراسة Muhammad (2021) عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة التكنولوجية وتميز الأداء بجامعة الملك خالد، وفي ذات السياق أشارت دراسة Al-Aswad (2021) إلى ضرورة العمل على إعداد برامج تتناول اليقظة التكنولوجية وكيفية تطبيقها بالشكل الصحيح لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف الجامعات، وأكدت دراسة Al-Juhani (2021) بأن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بجده جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة معتبرة بين اليقظة الاستراتيجية والأزمات التعليمية حيث أنها تعمل على التنبؤ بالأزمات التربوية قبل وقوعها والعمل على تفاديها، ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة في كونها تسعى إلى تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

**2-3 أسئلة الدراسة:** يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: كيف يمكن تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟
2. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة أثناء الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟

3. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟
4. هل توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة)؟

### 3-3 أهمية الدراسة:

1. إبراز دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) في تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.
2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار والمسؤولين بالجامعات السعودية إلى تطوير الأنظمة والاستراتيجيات المستخدمة في الجامعات حتى تتعامل مع الأزمات بشكل مناسب والتنبيه بها مسبقاً لتفادي لحدوثها أو لتفادي آثارها السلبية.
3. إثراء الميدان التربوي بدراسة عن اليقظة الاستراتيجية ودورها في تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كونه يعد موضوعاً حديثاً.
4. يؤمل أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لدراسات أخرى في هذا المجال لإفادة الباحثين بدور اليقظة الاستراتيجية في تطوير إدارة الأزمات وفتح المجال لمزيد من الدراسات في هذا المجال.

### 4-3 مصطلحات الدراسة:

**اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):** عرفها Monus (2018) بأنها المتابعة الذكية للمنظمة لمحيطها الخارجي بهدف جمع المعلومات الحالية والمستقبلية عن كافة الأطراف ذات العلاقة بعملها، ويقصد بها إجرائياً: عملية مستمرة تقوم على جمع وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، مما يساعد القيادات الأكاديمية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، واكتشاف الفرص والتهديدات ومواجهة التحولات المحتملة.

**إدارة الأزمات (Crisis Management):** عرفها Jonathan (2017) بأنها نشاط هادف يقوم على الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة، ويقصد بها إجرائياً: مجمل الجهود الإدارية أو الآليات لإصلاح الخلل أو الاضطراب الذي يحدث في الجامعة ويؤدي إلى عدم استقرارها وتغيير آلية سير عملها.

### 5-3 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على تطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية

بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية).

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 1444 هـ.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وهم العمداء، وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

### 1-اليقظة الاستراتيجية:

تعد اليقظة الاستراتيجية مدخل إداري حديث، يستهدف القيام بإجراءات مستمرة تقوم به المؤسسة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمحيط الكلي لها ويستخدم لمعرفة التغيرات التي ستحدث بهذا المحيط، مما يساعد على أخذ الاحتياطات للاستفادة من الفرص أو مواجهة التهديدات.

**1-1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:** ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة (Environment Scanning) وهي الطريقة التي من خلالها يحصل أصحاب القرار على معلومات تتعلق بأحداث خارج المنظمة، عكس المعلومات الناجمة عن الموارد البشرية والعلاقات بين الأفراد والاستعلام عن القرارات السابقة وغيرها ( Laytim and Najimi, 2016)، بينما عرفت Alshaer (2020) اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص؛ للاستفادة منها، والتهديدات؛ لتجنبها وتقليلها تأثيراتها، وعرفها Awabid and Tuliba (2019) بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، وتنظيم سير معلومات المنظمة والاستماع للبيئة عند اتخاذ القرارات مما يحسن القيادة في الأوقات الصعبة، فاليقظة الاستراتيجية نظام مكون من نظم فرعية معلوماتية.

**1-2 مميزات اليقظة الاستراتيجية:** ذكرت Hamo (2014) و Bleoju & Capatina (2019) أنه من خلال مفهوم اليقظة الاستراتيجية يمكن استنتاج أهم مميزات:

1. الاستراتيجية: المعلومات المستعملة في اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع، مناسبة الوقت والندرة وعدم التكرار للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة.
2. المحيط: منه نستمد المواد الأولى والخام وهو مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى.
3. تطوعية: اليقظة الاستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية، ولكنها إبداعية وتطوعية، أي لا تلجأ إلى المعلومات البسيطة، ولكن تستلزم اليقظة والانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس.
4. التوقع: ويقصد به التنبؤ وكشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة.



**3-1 أهداف اليقظة الاستراتيجية:** أشار Diao Al-Din (2013) و Alshaer (2020) أن لليقظة الاستراتيجية هدفين (دفاعي وهجومي) هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الاستراتيجية فالهدف الدفاعي يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، وتنتج دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ متى يحدث؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟ أما الهدف الهجومي لليقظة الاستراتيجية يستخدم لأجل التوقع في أسرع وقت ممكن للأحداث التي تعبر عن الفرص المستقبلية المحتمل حدوثها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون، هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

**4-1 أبعاد اليقظة الاستراتيجية:** صنف الكتاب اليقظة الاستراتيجية إلى عدة أبعاد مختلفة تضمنت:

اليقظة البيئية؛ تعني جميع المكونات الخارجية للمنظمة وتشمل اليقظة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها وتعد من الأمور البالغة الصعوبة لتعلقها بعدة جهات، وتدعى سلسلة العمليات المستمرة والمتكررة التي تستطيع من خلالها المنظمات تحليل ومراقبة بيئتها للحصول على مؤشرات تتعلق بالفرص والتهديدات التي تؤثر على البقاء باليقظة التسويقية والتي تهدف إلى تحسين الأداء واتخاذ القرار المناسب (Ibrahim, 2017)، وتتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة التحولات الديموغرافية ونوعية البيئة والظواهر الاجتماعية والتركيبية الثقافية والعادات وغيرها لأنها تؤثر بشكل مباشر في نشاط أي مؤسسة ويجب الانتباه لمختلف التغيرات الاجتماعية التي من الممكن أن تعيق الأداء في المؤسسات (Balasal, 2018)، وتشير اليقظة التكنولوجية إلى مواكبة كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية وتسهم في رسم الطريق حاليا ومستقبلاً (Omar and Alouti, 2017)، أما اليقظة التنافسية فتهم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد لنفس المجال، وتعتبر مكملة لليقظة التكنولوجية والتجارية، ويعد تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المجال (التعليمي) ومواجهة المنافسة ومعرفة جميع المعلومات من البيئة التنافسية والمتابعة الدقيقة لها الهدف الأساسي لليقظة التنافسية (Sweid, and Zoghdi, 2018).

**5-1 سلوكيات اليقظة الاستراتيجية وأوقاتها:** ذكر Sweid and Zoghdi (2018) عن (Rulinge, 2002) ثلاث سلوكيات لليقظة الاستراتيجية:

1- اليقظة غير نشطة: هي يقظة أفراد معنيون في المؤسسة وهي دفاعية تهتم بجميع المعلومات

الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام بالبحث الأولي عن المعلومات، هذه اليقظة تعتمد على جميع مصادر المعلومات، وتبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية عن نشاط المؤسسة.

2- اليقظة نصف نشطة: هي تخص جميع أبعاد اليقظة، ولها استعمالات متكررة، تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، وهناك أفراد محددون (الكاشفون) هم الذين

يقومون بوظيفة اليقظة النصف نشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة، وتهتم بكشف الفرص الممكنة.

3-اليقظة النشطة: وتبحث عن المعلومات الخطيرة وتهتم بمواضيع معينة، كما وتسند إلى اخصائيين فهي يقظة هجومية تهتم بكشف الفرص المستقبلية والمعلومات الصعبة الاكتشاف.

### 6-1 مراحل اليقظة الاستراتيجية: رتبها (2019) ElQasmi و(2018) Balasal كما يلي:

1. البحث عن المعلومة: تشمل السؤال عن نوع معلومات المحيط الداخلي والخارجي ومصادرها؟
2. جمع المعلومات: تتمثل في وضع استراتيجيات للبحث عن المعلومة عن طريق مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة، والحصول عليها بمختلف المصادر وبشتى الطرق.
3. التأكد من صحة المعلومات: هي عملية فرز المعلومات المجمعة من البيئة الخارجية تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة تحليلها من اجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومة، ثم الاحتفاظ بتلك التي تخدم عملية اليقظة وتتوافق مع استراتيجية المؤسسة.
4. المعالجة والتحليل: معالجة المعلومات المكتسبة هي مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومات ملائمة ومثبتة، اذ يجب وضع مخططات للتخزين والحفظ وفي الارشيفات بطرق متعددة.
5. البث والنشر: هي عملية نشر وبث المعلومات حسب وملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من هو بحاجة لهذه المعلومات؟ من يعمل على المشاريع الحالية للمؤسسة وماهي؟، وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتوجات.
6. الاستعمال: بعد توزيع تلك المعلومات المحصل عليها وايصالها لمن يحتاجها واستعمالها في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة

7-1 اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية (الجامعات): أشارت Misbah and Boukhmkhm (2019) أن هناك عدد من الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام يقظة فعال ويمكن تطبيقه في المؤسسات التعليمية فاليقظة تنطوي على تدخل سلسلة من الأشخاص الأكفاء، والمؤهلين (المتيقظين)، وغالبا ما تستند على الأدوات والبرامج، والتقنيات العلمية، والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، غير أن الصعوبة تكمن في وضع نظام أوطريقة مثلى تسمح باستمراره، والمحافظة عليه على المدى الطويل لضمان فعاليته واستقراره، ويمكننا التطرق لهذه الترتيبات على النحو التالي (Misbah, and Boukhmkhm, 2019)، و(Salama, 2017) و(Al-Shilma & Al-Bayati, 2020) :

1. الوسائل البشرية: نشاط العاملين داخل المؤسسة من المحتمل أن يكون مصدر للمعلومات وقد تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المهم تطوير ثقافة التحرير وإعداد التقارير داخل المؤسسة، مما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة.
  2. المختصون في المعلومات والوثائق: يجب على المؤسسة تكوين مختصين في جمع المعلومات.
  3. شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في هذا النظام فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة فيها، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.
  4. مصادر المعلومات والوثائق: تضع المؤسسات أشخاصاً مؤهلين، ومختصين في جمع المعلومات يعرفون بالمتقنين ويتقنون التعامل مع المعطيات، واختيار أحدثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، وأهدافها.
  5. المصادر المنهجية والتقنية: جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة، والاعتماد على وسائل محددة.
- كما أشارت Jaber (2019) أنه على مستوى الجامعات تتمثل اليقظة الاستراتيجية في تواجد نظام معلومات داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية بصفة مستمرة من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات والاستفادة منها، ومحاولة تجنب التهديدات التي قد تواجهها.

## 2- إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة وبات استخدام مدخل إدارة الأزمات جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وتتطلب إدارة الأزمات للتغلب عليها طريقة منهجية علمية مدروسة لرصد مؤشرات حدوثها ومتابعتها ومعالجتها والبحث عن السبل في عدم تكرارها مستقبلاً.
- 1-2 مفهوم الأزمات وإدارة الأزمات:** تعني الأزمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضيق و

الشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة، وتشير كلمة الأزمة إدارياً بأنها ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار (AI-Issawi and Al-Lami, 2015)، وعلى هذا يقصد بالأزمة حالة من الخلل والاضطراب يؤثر على سير العمل المعتاد في المؤسسة، ويشنت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، وتتسم الأزمة بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات وضيق الوقت وتداخل الأسباب بالنتائج، وهذا يتطلب تدخلاً فورياً من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره.

**2-2 خصائص الأزمات:** أورد (2017) Bundy و (2015) Al-Issawi, and Al-Lami و Laytim, and Najimi (2016) عدداً من خصائص الأزمات تتمثل في؛ نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة، تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية وصعوبة التحكم في الأحداث، ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرار صائب وسريع بدون خطأ، التهديد الشديد للمصالح والأهداف، المفاجأة والسرعة.

**2-3 أسباب الأزمات:** تتنوع العوامل والأسباب ودرجة تأثيرها في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، فهناك أسبابا خارج نظام المؤسسة كالزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التنبؤ بأبعادها، وهناك أسباب داخل النظام مثل ضعف الإمكانيات، وصراع المصالح، وضعف نظم المعلومات، ونظام صنع القرار، وتجاهل المشكلات وعدم وضوح الأهداف، وضعف القيادة وعدم الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والعلمية، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم توفر التخطيط والتدريب والانفجار السكاني والطلب المتزايد على التعليم وجمود النظم التعليمية وضعف مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وضعف الإمكانيات كأمثلة على الأسباب لظهور الأزمات التربوية (Ghunaymah, 2014) و (Al-Ghamdi, 2015) و (Hunter, et. Al.2016).

وبهذا تتعدد أسباب نشوء الأزمة، فلكل أزمة أسباب خاصة، إما أسباب بشرية، أو أسباب إدارية مرتبطة بالإدارة المسؤولة عن الأزمة، أسباب خارجة عن إرادة المنظمة لا ترتبط بالعنصر البشري أو الإداري، كالكوارث الطبيعية والشائعات وقوة الكيانات العملاقة.

**2-4 مراحل إدارة الأزمات:** أن الاعتراف بالأزمة وعلاجها هو أول مراحل مواجهتها والحد من آثارها السلبية، والإدارة تكون سبباً في اشتعال الأزمة إذا أهملت إشاراتنا وقد رتب (Al-Murqatan (2020) و Ahmad (2021) و (Hunter, et. Al. 2016) مراحل إدارة الأزمات التعليمية كما يلي:

1- مرحلة ما قبل الأزمات: تسبق هذه المرحلة حدوث الأزمات وتتعلق بالتدابير والإجراءات الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمات أو على الأقل التقليل من حدة آثارها، فهي مرحلة الاستعداد والتخطيط المسبق التي تحدد حالات الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها، ولذلك تعتمد هذه المرحلة على تحليل المخاطر المحتملة التي تمر بها المؤسسات، واكتشاف الإشارات الدالة على الأزمات، وتوفير كافة المعلومات عن المؤسسات ومخاطرها، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتقدير الإمكانيات المتوفرة، وتوفير نظم للمعلومات والاتصالات، وتدريب العنصر البشري على كيفية إدارة الأزمات ولهذا تعد هذه المرحلة من الأهمية بمكان لكونها وسيلة وقائية لحماية الأرواح والممتلكات، والركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها.

2-مرحلة أثناء الأزمات: تبدأ هذه المرحلة بحدوث الأزمات بالفعل وحتى انتهائها، وتتطلب هذه المرحلة التعامل مع الأزمات بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية للخروج بتحقيق أكبر قدر من المكاسب بأقل تكلفة وخسائر ممكنة، وعلى قدر النجاح في الاستعداد والتخطيط للأزمات يكون النجاح في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، ولهذا ترتبط هذه المرحلة ارتباطا وثيقا بالمرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة التدابير والإجراءات المناسبة، حيث يتم تنفيذ الخطط الموضوعة للتعامل مع الأزمات بما يتناسب مع ظروف الأزمات، واختيار أنسب السيناريوهات للتعامل معها، واستخدام جميع الإمكانيات المتوافرة، والتواجد باستمرار في مسرح الأزمات للحصول على كل المعلومات وتفاصيل الأحداث، مع العمل على تدفقها عبر وسائل الاتصال الحديثة.

3-مرحلة ما بعد الأزمات: تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمات، حيث إن مهمة إدارة الأزمات لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمات والقضاء عليها، وإنما تمتد إلى مرحلة علاج الآثار الناتجة عن حدوث تلك الأزمات، وإعادة الأمور إلى سيرتها الأولى بعودة الحياة الطبيعية، حيث تتضمن هذه المرحلة كل التدابير اللازمة لإعادة التكيف مع ما تمخضت عنه الأزمات من نتائج، والإجراءات التصحيحية لاستعادة ثقة المستفيدين، والقيام بالدراسات التي توضح أسباب حدوث الأزمات، وتشخيص الإيجابيات التي جنتها المؤسسات من الأزمات والسلبيات التي خلفتها الأزمات، والاستفادة منها في وضع خططها المستقبلية والتعلم منها واكتساب الخبرات بشكل يمكن من استثمارها بما يخدم أهداف المؤسسات التعليمية، ولهذا ليس كل ما يأتي من الأزمات سلبي، بل أن إدارتها وكيفية مواجهتها هي التي تحدد مدى وحجم الخسائر لكل أزمة، والإدارة الرشيدة للأزمات يمكن أن تحول التغييرات التي تصاحب الأزمات لصالح المؤسسات التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للتغييرات بما يخدمها.

**5-2 إدارة أزمات التعليم العالي - الجامعات:** ذكر (Luoma- Aho, & Verhoeven (2017) و Abdul Rahman (2017) أن أسلوب إدارة الأزمة يعتمد على عدد من العمليات الهامة أولها عملية التخطيط و تنبع أهمية التخطيط من خلال وضع كافة الإجراءات لمنع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجأة عند وقوعها والقدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف وإعادة الاستقرار للمؤسسة بالاعتماد على فرق عمل متخصصة وثانيها جمع المعلومات حيث تشكل أجهزة المعلومات ونظمها بكافة تخصصاتها وعلى مختلف المستويات العنصر الرئيسي في بناء قواعد المعلومات الأساسية والاستمرار في تحديثها وتحليلها وتزويد مراكز إدارة الأزمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة كذلك في تحسين عملية اتخاذ القرارات وثالثها عملية اتخاذ القرارات وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة ورابعة عملية الاتصال بنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد وبين غرف العمليات عبر وسائل الاتصال المختلفة أثناء الأزمة بهدف انسيابية تدفق

المعلومات المتوفرة ووضعها أمام متخذي القرار، لإنهاء الأزمة وخامسها القيادة حيث يتوجب على قائد الأزمات وخاصة إذا كان قائد الجامعة تعليمية أن يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة كالمبادرة والتفائل واقتحام المخاطر. ولقد تم تتبع الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إلا أنه لوحظ ندرة في الدراسات المحلية، وقد تم التوصل إلى العديد من الدراسات والأبحاث، التي لها صلة بموضوع الدراسة، وقد تم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أشار Al-Shammari (2015) إلى أن مواجهة الأزمات كمنهج إداري موقفي يتأثر إلى حد كبير بالخبرة، فالقرارات والتصرفات هي ناتج تفاعل خبرة إدارية لجميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة قبل وأثناء وبعد الأزمة، وقدمت الدراسة نموذجاً لمواجهة الأزمات يحتوي يتضمن نقل الصلاحيات والسلطات إلى فريق عمل في مؤسسات التعليم العالي يسمى (غرفة عمليات) الأزمات ويعمل هذا الفريق المتخصص لمواجهة الأزمة، ووضع كافة الترتيبات وخطط المواجهة والتحرك، وتوزيع العمل على مجموعات داخل فريق مواجهة الأزمة للعمل على جميع المحاور والاتجاهات، ومتابعة تنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة وإزالة آثارها، وهدفت دراسة Hattab (2015) إلى معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً، في قطاع التعليم الخاص من المدارس الأهلية وظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأوضحت هذا التأثير من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي SWOT.

واستهدفت دراسة Bentz and Gauzelin (2017) التعرف على تأثير أنظمة ذكاء الأعمال - باعتبار اليقظة الاستراتيجية أحد هذه الأنظمة- على اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه عندما يتم نشر أنظمة استقصاء المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، فإنها تسهل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتحسن الكفاءة التنظيمية، وتمكن الشركة من تلبية احتياجات العميل بشكل مناسب، وتؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتطوير أدوات تكنولوجية مختلفة؛ لمساعدة الشركات على التغلب على الأحداث غير المتوقعة والمتوقعة التي قد تؤثر على الأعمال، والتي من بينها الأنظمة الذكية للأعمال.

وهدفت دراسة Balasal (2018) إلى تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية كمدخل من مداخل التغيير، وأنت أهم النتائج بأن اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية لكل المؤسسات بمختلف المجالات والاحجام كما تعتبر أحد المداخل لإحداث التغيير بالمؤسسة، واستهدفت دراسة Khalil (2019) التعرف على اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية في مجلس القضاء الأعلى وتوصل البحث إلى التأثير الإيجابي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في جودة القرارات الإدارية، وسعت دراسة Jaber (2019) إلى التوصل آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات

المصرية، أهمها آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعة، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وآليات لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، وآليات للرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري.

وتناولت دراسة Capatina & Bleoju (2019) تعزيز الاستجابة التنافسية لتحديات السوق من خلال اتباع نموذج اليقظة الاستراتيجية، وذلك بتتبع المنظمات، وما تتعرض له من مخاطر عالية من الفشل في الأسواق التنافسية، وتوصلت إلى أنه ينبغي على منظمات الأعمال إجراء دراسات من أجل التعرف على آراء الممارسين، والعمل على توفير نظم دعم اتخاذ القرارات للمسح المنتظم للمعلومات القيمة من أجل اكتساب القوة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة في الأسواق، من خلال بناء نماذج النضج التنظيمي، كما أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على التوفيق بين القدرات التنظيمية المدركة والاستباقية.

واستهدفت دراسة Najm (2019) التعرف على تأثير اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات وتوصل البحث إلى ارتباط أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدلالة معنوية عالية مع التحسين المستمر مما يشكل حافز قوي للشركة لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين أداء عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها فضلاً عن تعزيز قدرتها التنافسية، وتناولت دراسة Al-Aklabi (2019) التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية، والتحقق من مستوى الحوكمة في جامعة شقراء كذلك معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية على حوكمة جامعة شقراء وفق رؤية 2030 وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية وممارسة الحوكمة بجامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة، كذلك فإنه يوجد علاقة ارتباط موجبه بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات، كما يوجد تأثير إيجابي بين اليقظة الاستراتيجية والحوكمة وفق رؤية 2030.

وبحثت (Al-Shilma, et al, 2020) اليقظة التنظيمية المتكاملة وتأثيرات سلسلة التوريد على جودة الحياة العملية، وتوضيح الارتباط بين أنواع اليقظة التنظيمية المتمثلة في (اليقظة التكنولوجية والبيئية والتجارية والاستراتيجية) وأبعاد جودة الحياة العملية المتمثلة في (المشاركة في صنع القرار والاستقرار والأمن الوظيفي، الأجور والرواتب والترقية والتقدم الوظيفي)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين اليقظة التنظيمية ونوعية الحياة العملية.

وسعت دراسة Salah El-Din (2020) إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة و أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية، تلتها التكنولوجية

ثم التجارية بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة وأن مستوى توافر معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وهدفت دراسة Hassan (2020) لمعرفة الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط وعلاقتها بالتخطيط لإدارة الأزمات، وتوصلت إلى وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية، المعلوماتية، البشرية، المادية، الاتصالات) وبين التخطيط لإدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، المواجهة، إعادة التوازن، التعلم).

واستهدفت دراسة Hadi and Mazhar (2020) التعرف على الذكاء واليقظة الاستراتيجية وأثرهما في النجاح التنظيمي وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي بين متغيرات البحث، كما هدفت دراسة El-Gamal (2020) إلى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية وأشارت نتائج الدراسة أن درجة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة وتبين أيضاً أن درجة الميزة التنافسية كانت مرتفعة، وأثبتت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية بكافة مجالاتها والميزة التنافسية، كما توصلت دراسة Al-Aswad (2021) إلى ضرورة العمل على إعداد برامج تتناول اليقظة التكنولوجية وكيفية تطبيقها بالشكل الصحيح لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف الجامعات.

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة تباينها من حيث الأهداف والأدوات والمناهج والعينة التي تم استخدامها، ولقد ساهمت جميع الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من حيث الاستفادة منها في الأدب النظري الذي تناول أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وأهميتها لدرء أو تقليل آثار الأزمات التعليمية في الجامعة، وفي تحديد مشكلة الدراسة، وبناء وإعداد أداة الدراسة، والمنهجية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، وأسلوب معالجة البيانات وتفسيرها وتحليلها، مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

### 3-6 منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، حتى الوصول إلى النتائج التي تتعلق بالدراسة (Zaki, 2019): 619.

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وهم العمداء، ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، الذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة والبالغ عددهم (3923) حسب الإحصائية الأخيرة للعام 1444هـ.



**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وهم القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وبلغ حجم العينة المطلوب (357) كعينة الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية إلكترونياً.

**3-7 بناء أداة الدراسة:** تم بناء الاستبانة كأداة للبحث، وقد تكونت الاستبانة بعد تقنينها من (43) عبارة موزعة على ثلاث محاور: اشتمل المحور الأول على الآليات المقترحة لتطوير دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية) في تطوير إدارة مرحلة ما قبل الأزمة، وتكون من (18) عبارة، والمحور الثاني على الآليات المقترحة لتطوير دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية) في تطوير إدارة مرحلة أثناء الأزمة، وتكون من (18) عبارة، واشتمل المحور الثالث على الآليات المقترحة لتطوير دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية) في تطوير إدارة مرحلة بعد الأزمة، وتكون من (10) عبارات.

**3-8 الأساليب الإحصائية:** لتحقيق هدف الدراسة الرئيسي والإجابة عن أسئلتها وتحليل بياناتها تم استخدام الأساليب المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج النتائج بناءً على التكرارات والنسب، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One -Way Analysis of Variance، واختبار (ت) T-test بهدف حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟

للتعرف على الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، للاستجابات كما يلي:

**جدول (5) استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة**

| م  | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------|
| 3  | توفير نظام معلومات واتصالات متكامل يحدث باستمرار.  | 4.59            | 0.62              | 1      |
| 1  | تبنى القيادات الأكاديمية الجامعية ثقافة الاستعداد والمسؤولية لإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها. | 4.56            | 0.60              | 2      |
| 18 | تحقيق التميز في أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، البيئية، التسويقية، التنافسية).        | 4.54            | 0.59              | 3      |
| 5  | رصد إمكانات الجامعة واستعداداتها لمواجهة الأزمات.  | 4.52            | 0.66              | 4      |

|    |      |      |  |    |
|----|------|------|--|----|
| 5  | 0.67 | 4.51 | إنشاء وحدة تنظيمية بإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.                         | 8  |
| 6  | 0.64 | 4.51 | توفير قاعدة بيانات شاملة ومتاحة لجميع الكليات والأقسام.                                | 6  |
| 7  | 0.64 | 4.50 | استخدام أساليب وقائية لاحتواء الأزمات قبل وقوعها.                                      | 9  |
| 8  | 0.62 | 4.50 | مراقبة البيئة الكلية للجامعة باستمرار للكشف المبكر عن الأزمات.                         | 2  |
| 9  | 0.69 | 4.50 | مراقبة عمليات جمع البيانات من مصادرها لضمان دقة المعلومات.                             | 4  |
| 10 | 0.69 | 4.45 | وضع خطة للبقاء في المنافسة في حال وجود أزمات داخلية أو خارجية.                         | 7  |
| 11 | 0.63 | 4.43 | تحديث أساليب تقديم خدماتها المختلفة.   | 14 |
| 12 | 0.72 | 4.43 | مقارنة أداءها الحالي بأداء المنافسين بهدف الاستعداد والتحسين المستمر.                  | 13 |
| 13 | 0.69 | 4.39 | الاستماع لأراء ومقترحات أصحاب المصلحة والعاملين حول الأزمات.                           | 12 |
| 14 | 0.77 | 4.39 | دعم مشاريع وأبحاث لتنمية الوعي باليقظة الاستراتيجية.                                   | 16 |
| 15 | 0.77 | 4.36 | المشاركة في المؤتمرات والمحافل العلمية الخاصة بإدارة الأزمات.                          | 17 |
| 16 | 0.84 | 4.34 | تقديم برامج تدريبية لجميع العاملين تختص بأبعاد اليقظة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات. | 10 |
| 17 | 0.79 | 4.34 | التعاون مع خبراء في أبعاد اليقظة الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات.                      | 11 |
| 18 | 0.79 | 4.34 | توفير ميزانية كافية لدعم اليقظة الاستراتيجية للتعامل مع إدارة الأزمات.                 | 15 |
|    | 0.52 | 4.45 | المتوسط العام للمحور   |    |

من خلال النتائج الموضحة في جدول (5) يتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما قبل الأزمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، جاءت بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (0.52)، مما يشير إلى موافقة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بشدة حول عبارات المحور الأول، ويوضح التجانس في وجهة نظرهم، حيث جاءت العبارة الثالثة بالمرتبة الأولى وهي " العمل تحت مظلة نظام معلومات واتصالات متكامل يحدث باستمرار " حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.59) بنسبة موافقة (91.8%)، بينما جاءت العبارة الأولى وهي "تبنى القيادات الأكاديمية الجامعية ثقافة الاستعداد والمسؤولية لإدارة الأزمات التي قد تتعرض لها." بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.56) بنسبة موافقة بلغت (91.6%)، بينما جاءت العبارة السابعة عشر بالمرتبة قبل الأخيرة وهي " التعاون مع جهات وخبراء في أبعاد اليقظة الاستراتيجية للتعامل مع

الأزمات" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.34)، بنسبة موافقة بلغت (86.8%)، وجاءت العبارة الخامسة عشر بالمرتبة الأخيرة وهي " توفير ميزانية كافية لدعم اليقظة الاستراتيجية" من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.34) بنسبة موافقة بلغت (86.8%)، وتفسر هذه النتيجة وعي عينة الدراسة بأهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها في الإدارة الاستراتيجية للجامعة وفي مراحل صياغة استراتيجيتها، ويمكنها من استشعار الأزمات قبل حدوثها، فهي بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات والخطط المستقبلية للجامعة، وتبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له الجامعة، ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة.

**السؤال الثاني: ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة أثناء الأزمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟**

لتتعرف على الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة أثناء الأزمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، للاستجابات كما يلي:

**جدول (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة**

| م  | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1  | اتخاذ القيادات الأكاديمية بالجامعة القرار المناسب في الوقت المناسب.    | 4.59            | 0.61              | 1      |
| 2  | رصد ومراقبة الأحداث داخليا وخارجيا للتعامل مع الأزمات حالاً ومستقبلاً. | 4.55            | 0.65              | 2      |
| 3  | الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة لاحتواء الأزمات وتقليل أثارها.      | 4.55            | 0.63              | 3      |
| 6  | تطبيق نظام يتيح التبليغ الفوري عن أحداث الأزمة.                        | 4.50            | 0.68              | 4      |
| 15 | تحفيز جميع العاملين أثناء الأزمات للعمل بروح التعاون والايجابية.       | 4.50            | 0.68              | 5      |
| 5  | ضمان جودة الخدمات المقدمة وفق معايير واضحة أثناء الأزمات.              | 4.50            | 0.68              | 6      |
| 11 | الوقوف عند نقاط الضعف أو الخلل والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها.      | 4.50            | 0.67              | 7      |
| 9  | التواصل مع أصحاب المصلحة لاطلاعهم على المستجدات بعيداً عن الشائعات.    | 4.49            | 0.67              | 8      |
| 7  | استثمار كافة الوسائل التكنولوجية والمعلومات الإدارية لمواجهة الأزمات.  | 4.48            | 0.72              | 9      |
| 8  | الالتزام بجدول زمني يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية.             | 4.48            | 0.67              | 10     |

|    |      |      |  |    |
|----|------|------|--|----|
| 11 | 0.66 | 4.47 | الاستفادة من تجارب وخبرات المنافسين لطرح الحلول الملائمة.            | 12 |
| 12 | 0.68 | 4.47 | الاستعانة بالخبراء في المجال للخروج بأقل التكاليف أو الآثار السلبية. | 13 |
| 13 | 0.68 | 4.46 | توفير كافة أبعاد الدعم للفريق المكلف بالتعامل مع الأزمات.            | 14 |
| 14 | 0.71 | 4.45 | مواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق متطلباتها.            | 4  |
| 15 | 0.69 | 4.44 | كسب ثقة أصحاب المصلحة من خلال المرونة في التعامل لتلبية احتياجاتهم.  | 10 |
|    | 0.56 | 4.49 | المتوسط الإجمالي للمحور  |    |

يتضح من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة تشير إلى "موافق بشدة" حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة أثناء الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية) بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.56) بدرجة "موافق بشدة"، مما يوضح تجانس استجابات القيادات الأكاديمية بالجامعة، حيث جاءت العبارة الأولى "اتخاذ القيادات الأكاديمية الجامعية القرار المناسب في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى، بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.59) بنسبة موافقة بلغت (91.8%)، في حين جاءت العبارة الثانية "رصد ومراقبة الأحداث داخليا وخارجيا للتعامل مع الأزمات حالاً ومستقبلاً" بالمرتبة الثانية بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.55) بنسبة موافقة بلغت (91%)، بينما جاءت العبارة الرابعة "مواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق متطلباتها" بالمرتبة قبل الأخيرة بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط (4.45) وبنسبة موافقة بلغت (89%)، في حين جاءت العبارة العاشرة "تكتسب ثقة أصحاب المصلحة من خلال المرونة في التعامل لتلبية احتياجاتهم." بالمرتبة الأخيرة بدرجة تشير إلى موافق بشدة بمتوسط (4.44) وبنسبة موافقة بلغت (88.8%)، مما يشر إلى وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التسويقية، التكنولوجية، البيئية) لمساعدتهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ورصد ومراقبة الأحداث داخليا وخارجيا للتعامل مع الأزمات حالاً ومستقبلاً، والاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة لاحتواء الأزمات وتقليل أثارها حال حدوثها، والتعرف على مختلف التهديدات والأزمات، لإدارتها والتعامل معها بالشكل المناسب والتنبؤ بها قبل حدوثها بما يمثل تفكير استباقي استراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

السؤال الثالث: ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)؟

للتعرف على الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، للاستجابات كما يلي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م  | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1  | تحليل الأزمة تحليلاً شاملاً للاستفادة من النتائج في مواجهة الأزمات مستقبلاً.                       | 4.60            | 0.61              | 1      |
| 3  | ادراج حلول الثغرات الحالية لخطط إدارة الأزمات المستقبلية.  | 4.55            | 0.63              | 2      |
| 4  | تطوير طرق الاتصال وتكنولوجيا الأعمال ونظم المعلومات.   | 4.52            | 0.60              | 3      |
| 5  | استطلاع رأي أصحاب المصلحة حيال ما يمكن اتخاذه من استراتيجيات وسياسات جديدة لمواجهة الأزمات.        | 4.49            | 0.69              | 4      |
| 2  | ابتكار طرق حديثة لاستئناف العمل وتحقيق الاستقرار بشكل طبيعي  | 4.45            | 0.60              | 5      |
| 9  | تقيم كفاءة الخدمات والأنشطة التي تم تقديمها أثناء الأزمة.  | 4.43            | 0.66              | 6      |
| 7  | تمكين العاملين من خلال برامج التنمية المهنية المتضمنة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. | 4.42            | 0.96              | 7      |
| 8  | الاستمرار في رصد ومراقبة البيئة الكلية للجامعة ومتطلباتها الحديثة.                                 | 4.42            | 0.65              | 8      |
| 6  | تقييم عمل العاملين ومكافأة الجادين في التعامل مع الأزمة.   | 4.39            | 0.72              | 9      |
| 10 | تقدير الخسائر الناتجة عن الأزمة وطرح الحلول للتعويض.   | 4.37            | 0.69              | 10     |
|    | المتوسط الإجمالي للمحور  | 4.46            | 0.53              |        |

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بمتوسط حسابي (4.46)، وانحراف معياري (0.53) مما يشير إلى موافقة عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة "موافق بشدة"، وتجانس استجاباتهم حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة مرحلة ما بعد الأزمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، حيث جاءت العبارة الأولى " تحليل الأزمة تحليلاً شاملاً للاستفادة من النتائج في مواجهة الأزمات مستقبلاً" بالمرتبة الأولى، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.60) بنسبة موافقة بلغت (92%)، في حين جاءت العبارة الثالثة "إدراج حلول الثغرات الحالية لخطط إدارة الأزمات المستقبلية" بالمرتبة الثانية، حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.52) بنسبة موافقة بلغت (90.4%)، وبمستوى "موافق بشدة"، بينما جاءت العبارة السادسة " تقييم عمل

العاملين ومكافأة الجادين في التعامل مع الأزمة" بالمرتبة قبل الأخيرة حيث جاءت بمتوسط (4.39) وبنسبة موافقة بلغت (78.8%)، وبمستوى " موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة العاشرة "تقدير الخسائر الناتجة عن الأزمة وطرح الحلول للتعويض" بالمرتبة الأخيرة حيث جاءت بمتوسط (4.37) وبنسبة موافقة بلغت (87.4%)، وبمستوى "موافق بشدة"، مما يشير إلى موافقة القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد على أهمية دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية) في تطوير إدارة مرحلة ما بعد الأزمة، فمهمة إدارة الأزمات لا تنتهي بمجرد مجابهة الأزمات والقضاء عليها، وإنما تمتد إلى مرحلة علاج الآثار الناتجة عن حدوث تلك الأزمات، وإعادة الأمور إلى طبيعتها، ويتضمن تحليل المرحلة من خلال إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، واتخاذ كل التدابير اللازمة للتكيف مع نتائج الأزمة، واستعادة ثقة المستفيدين، والقيام بالدراسات التي توضح أسباب حدوث الأزمات، وتشخيص الإيجابيات التي جنتها المؤسسات من الأزمات والسلبيات التي خلفتها، واستخلاص الدروس والعبر والاستفادة منها في المستقبل، فهذه المرحلة تفيد المؤسسات في وضع خططها المستقبلية والتعلم واكتساب الخبرات من أزماتها.

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية، تعزى للمتغيرات؛ الوظيفة، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، الجنس؟**

**أولاً: الوظيفة:** لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway) لدلالة الفروق بين استجاباتهم، والجدول التالي يبين ذلك:

**جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Oneway) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة**

| مستوى الدلالة | قيمة اختبار (F) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات |                |                   |
|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| <.001         | 49.493          | 9.333          | 3            | 27.998         | بين المجموعات  | الوظيفة           |
|               |                 | .189           | 353          | 66.563         | داخل المجموعات |                   |
|               |                 |                | 356          | 94.561         | الكلي          |                   |
| .625          | .471            | .125           | 2            | .251           | بين المجموعات  | الرتبة الأكاديمية |
|               |                 | .266           | 354          | 94.311         | داخل المجموعات |                   |
|               |                 |                | 356          | 94.561         | الكلي          |                   |
| <.001         | 19.622          | 4.718          | 2            | 9.437          | بين المجموعات  | عدد سنوات الخبرة  |
|               |                 | .240           | 354          | 85.125         | داخل المجموعات |                   |
|               |                 |                | 356          | 94.561         | الكلي          |                   |

تبين من خلال نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (49.493). وهي دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة، ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار LSD (Least Significant Difference) لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً، كما يتضح في جدول (9).

جدول (9) نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين فئات الوظيفة

| العدد | المتوسط | عميد | وكيل قسم | رئيس قسم | لا اعمل بمنصب قيادي |
|-------|---------|------|----------|----------|---------------------|
| 99    | 4.67    | -    | -        | -        | *                   |
| 60    | 4.61    | -    | -        | -        | *                   |
| 90    | 4.66    | -    | -        | -        | *                   |
| 108   | 4.04    | *    | *        | *        | -                   |

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05) \*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01)  
يتضح من الجدول أعلاه وجود فروق دالة إحصائية (عند مستوى 0.05) حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تعزى لمتغير الوظيفة، حيث تبين من خلال الفروق البعدية أن الفروق كانت لصالح من هم وظيفتهم عميد، حيث كان متوسط من وظيفتهم (عميد) أكبر من غيرهم (وكيل قسم) و (رئيس قسم) (لا أعمل بمنصب قيادي)،

**ثانياً: الرتبة الأكاديمية:** تبين من خلال نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة الملك خالد تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (0.471) وهي غير دالة إحصائية، مما يعني اتفاق عينة الدراسة حول دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة الملك خالد تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:** تبين من خلال نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (19.622) وهي دالة إحصائية، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار LSD) كما يلي:

جدول (10) نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين فئات سنوات الخبرة

| العدد | المتوسط | 3-5 سنوات | 5-10 سنوات | من 10 سنوات فأكثر. |
|-------|---------|-----------|------------|--------------------|
| 126   | 4.68    | -         | *          | *                  |
| 87    | 4.38    | *         | -          | -                  |
| 144   | 4.33    | *         | -          | -                  |

\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05) \*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (10) وجود فروق دالة إحصائياً (عند مستوى 0.05) حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التسويقية، التنافسية)، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كان متوسط من خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر) كانت أكبر من غيرهم.

#### التوصيات:

- إنشاء وحدة مركزية لليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تتولى مسؤولية إدارة الأزمات وعمليات الت رصد ومراقبة البيئة الخارجية، والبحث عن المعلومة وحسن التعامل معها واعتبارها مورد استراتيجي خاصة المعلومات البيئية عن المنافسين وغيرها.
- ضرورة تبني القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد أبعاد اليقظة الاستراتيجية لتطوير إدارة الأزمات وإدخال هذا المفهوم ضمن البرامج والدورات التدريبية المقدمة للقيادات لكي يتسنى للكثيرين التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذا المدخل الحديث.
- حث متخذي القرار على استخدام اليقظة الاستراتيجية في حل المشكلات واتخاذ القرار فهي تقدم لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا والتهديدات الأمنية والسياسية والبيئية، وهي بذلك تقلل من سيادة وهيمنة عناصر عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة، بل وتساعد على فهم تلك المشاكل وحلها.



### References:

- Abdul Rahman, Iman. (2017). The reality of crisis management in Jordanian higher education institutions: The case of Al-Balqa Applied University. *An-Najah University Journal for Humanities Research*, 33 (7).
- Adahiri, S. (2016). *Crisis Counseling and Management Psychology*. First Edition. Amman: Al-Asar Scientific Research House for Publishing and Distribution.
- Al-Aklabi, Ayed bin Shafi. (2019). The relationship between strategic vigilance and the governance of Saudi universities according to the contents of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030: An applied study on Shaqra University. *Shaqra University Journal*, (12), 1-36.
- Al-Assaf, Saleh bin Hamad. *Introduction to the study in the behavioral sciences*. I2. Riyadh: Obeikan Library. 2005 AD.
- Al-Aswad, Ehab Tarek Desouky Ibrahim. (2020). The impact of different methods of organizing content in the academic learning environment for social and human studies: *Hassiba Ben Bouali University in Chlef*, (17), 3-15.
- Al-Gamal, Samir Suleiman. (2020). Strategic vigilance in Palestinian universities in the south of the West Bank and its relationship to achieving competitive advantage from the academics' point of view. *Scientific Research Notebooks*, 8(2), 1-33.
- Al-Ghamdi, Ayed Saeed. (2015). Crisis management among university academic leaders in the faculties of education in Saudi universities: A field study. *Journal of Education at Al-Azhar University*, 5 (165), 405-459.
- Al-Hajji, Alaa Ibrahim. (2021). Strategic vigilance among academic leaders at Qassim University. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 11 (1), 204-224.
- Al-Issawi, Khaled Abdullah and Al-Lami, Ghassan Qassem. (2015). *Crisis management foundations and applications*. Dar Almanhajyah for publication and distribution. Baghdad.
- Al-Juhani, Amal Saleh. (2021). Strategic vigilance as an effective method for crisis management in educational institutions. *Book of the International Conference on Rehabilitation and Empowerment of Educational Academic Leaders to Achieve Institutional Excellence*, 217-233.
- Al-Murqatan, Muhammad Musa. (2020). Requirements for managing educational crises in light of distance education. *The comprehensive multidisciplinary electronic journal*, (24).

- Almunasher in the development of technological vigilance and cognitive motivation of faculty members at Jazan University. *Journal of Research in the Fields of Specific Education at the University of El-Mina*, (26), 671-766.
- Al-Otaibi, Turki bin Kadimis, and Al-Qahtani, Ghada bint Fahd bin Abdullah. (2015). Strategic vigilance and its impact on performance in higher education institutions. *Culture for Development Association - Center for Heritage Studies and Manuscripts Investigation*, 6(13), 72-242.
- Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, (14) 6.
- Al-Shammari, Gharbi Marji. (2015). A proposed model to track the impact of experience in facing administrative crises in higher education institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. *College of Education, Al-Jouf University*.
- Al-Shilma, M. A. & Al-Bayati, B. G. (2020). Integrated Organizational Vigilance and Supply Chain Impacts on the Quality of Work Life: A Survey of the Views of Employees at Ibn Al-Atheer Teaching Hospital for Children. *Int. J. Sup. Chain. Mgt* ,(9)1.
- Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas (2018). Strategic vigilance: An introduction to excellence management to achieve a competitive advantage for educational institutions. *Educational Journal: Sohag University - Faculty of Education*, 52, 1-39.
- Awabid, Nafisa. Tuliba, Souad. (2019). *The role of strategic vigilance in crisis management in the economic institution*. Unpublished master's thesis, Al-Wadi University.
- Balasal, Hajar. (2018). *The contribution of strategic vigilance to the development of the institution, a case study of the Algeria Telecom Corporation - Mostaghanem*. Master's thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Abdelhamid Ibn Badis University - Mostaganem.
- Bleoju, Gianita & Capatina, Alexandru (2019). Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model. *Journal of Intelligence Studies in Business*,(9)1, 17-27 Open Access: Freely available at: <https://ojs.hh.se/>
- Bundy, Jonathan. (2017). Crises and Crisis Management Integration", *Journal of Management, Arizona State University*, P.2.
- Diao Al-Din, Zawu. (2013). *The role of strategic vigilance in improving the competitiveness of the enterprise An applied study on some economic institutions*. Master's Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Farhat Abbas Setif University.

- El Qasmi, M. J. (2019). *The Management by Process & the Strategic Vigilance*, Article Freely available at: [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)
- Gauzelin, Sophian and Bentz, Hugo (2017). An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision-making and performance: The case of France. *Journal of Intelligence Studies in Business* (7) 2, 40-50 Open Access: Freely available at: <https://ojs.hh.se/>
- Ghunaymah, Rahaf. (2014). *Requirements for managing educational crises in secondary schools in Damascus*. Unpublished master's thesis, Damascus University.
- Hadi, Doaa and Mazhar, Aseel. (2020). Strategic intelligence and vigilance and their impact on achieving organizational success. A survey of the opinions of administrative academic leaders at Al-Muthanna University on the implementation of the government program for the year 2018-2022. *Al-Muthanna Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(1), 23-46. Retrieved from <https://www.kku.edu.sa/>
- Hamo, Maryam. (2014). *The importance of strategic vigilance in achieving competitive advantage*. Master's thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Om El-Bouaqi.
- Hassan, Saudi Mohammed. (2020). Institutional capacity building as a variable in planning for crisis and disaster management at Assiut University. *Journal of Social Work Studies and Human Sciences*, 3(49), 613-658.
- Hattab, Helen Nehme. (2015). The impact of strategic vigilance in achieving sustainable competitive advantage based on the results of the SWOT environmental analysis as an interactive variable. *Journal of the College of Administration and Economics, University of Basra*, 10 (20), 303-332.
- Hunter, Mark et. Al. (2016). *The New Rule for Crisis Management*. *Harvard Business Review*, P-P. 8-9.
- Ibrahim, Hussein Ali. (2017). Strategic vigilance and its role in improving the level of nursing services, applied research in Ghazi Hariri Hospital. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23 (96), 47-65.
- Jaber, Manar Muhammad. (2019). Proposed mechanisms to achieve integration between strategic vigilance and Hoshin Kanri methodology in Egyptian universities. *Journal of Educational Sciences, South Valley University*, (4), 235-352.
- Jonathan Bundy. (2017). "Crises and Crisis Management Integration", *Journal of Management, Arizona State University*, P.2

- Khalil, Areej Said. (2019). Strategic vigilance and its impact on the quality of administrative decisions: An exploratory study in the Supreme Judicial Council, the financial and administrative department. *Iraqi Journal of Market Research and Consumer Protection*, 11(2).
- Laytim, Khaled and Najimi, Issa. (2018). Strategic vigilance as an effective information system for crisis management: An analytical theoretical study. *Journal of Development and Human Resource Management*, 4(8), 24.
- Luoma- Aho, Vilma & Verhoeven, Piet. (2017). Crisis responds strategies in Finland Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, (25) 4.
- Misbah, Aisha and Boukhmkhm, Abdel Fattah. (2010). The role of strategic vigilance in developing the competitive advantage of the economic enterprise. The Fourth International Forum: *Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises Outside the Hydrocarbon Sector in the Arab Countries*: Hassiba Ben Bouali University in Chlef - Faculty of Economics and Management Sciences, 1-21.
- Monus, Ferenc (2018) Competing Activities as Measures of Fear and Vigilance, *Journal Animal Sentience*, Vol 114: Pp1-5
- Muhammad, Abdul Rahman Hassan. (2021). The role of technological vigilance in achieving excellence in performance in Saudi universities: A strategic perspective applied to King Khalid University. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 29(4), 75-98.
- Najm, Taqi Ali and Khalil, Areej Saeed. (2019). The impact of strategic vigilance in the continuous improvement of organizations. *Baghdad College of Economics University Journal*, (59), 85-109.
- Omar, Weld Abed, and Alouti, Lamine. (2017). Mechanisms of applying strategic vigilance in Algerian economic institutions: A proposed model, An applied study at the Cement Corporation in Chlef. *The Academy for Human and Social Studies*,(17),3-15.
- Othman, Mahmoud Mohamed Amin and Karso, Kulthum Qadir. (2021). The role of strategic vigilance in achieving strategic success. An exploratory study of the opinions of a sample of administrative academic leaders at Jihan University, Erbil. *Journal of Human Sciences of the University of Zakho*, 167-184.
- Salah El-Din, Nisreen Saleh Mohamed. (2020) . Strategic vigilance practices at Sultan Qaboos University: A field study. *Journal of the Faculty of Education - Ain Shams University*, (44), 177-260.
- Salama, Tariq Abdel Nabi. (2017). *The reality of crisis management in the education sector in Derna from the point of view of office managers*. Faculty of Arts, Omar Al-Mukhtar University, Derna Branch.

- Sweid, Radia and Zoghdi, Fawzia. (2018). *The role of strategic vigilance in improving the performance of the economic institution. Case study: Atak Bamis institution in Al-Wadi*, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Martyr Hama Lakhdar University - Al-Wadi.
- Thompson, S. (2002). *Sampling, Wiley Series in Probability and Statistics*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Thouqan Obeidat et al. *Scientific research: Its concept/tools/methods*. Amman: Dar Al-Fikr for publication and distribution. Eighteenth edition 2016 AD, pg. 180
- Zaki, Mohamed Hamdy. (2019). Organizational flexibility and its role in achieving the strategic objectives of the organization: a field study on the Holding Company for Drinking Water and Wastewater in Matrouh Governorate. *Scientific Journal of Economics and Trade: Ain Shams University - Faculty of Commerce*, 4, 609-660.