

## أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية

اعداد

د. مها محمود ناجي

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الاداب – جامعة اسيوط

mahanagi@yahoo.com

### - الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في: (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية)؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، وهي: (المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمكتبة المركزية بجامعة أسيوط)، والتعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وأهميته، ومبادئه، وسبل الاهتمام به، كما تم التعرف على مفهوم إدارة الأزمات، وفاعلية إدارة الأزمات، والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية المبحوثة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ (٦٣) من القيادات الإدارية، وذلك باستخدام المنهج الميداني، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج الأثر الواضح، والمهم للذكاء الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وخاصةً بُعدي (الدافعية، والشراكة)، تمتع مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية بنسبة ذكاء إستراتيجي قدرها ٧٠,٧٠%، وهو مستوى (مرتفع) بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين، وإقامة تحالفات، وشراكات إستراتيجية؛ لاستثمار فرص التطوير بالمكتبات الجامعية المركزية، وكذلك التأكيد على تدريس موضوعي "الذكاء الإستراتيجي"، و"إدارة الأزمات" ضمن موضوعات مقرر "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات".

### الكلمات الدالة:

(الذكاء الإستراتيجي – إدارة الأزمات – إدارة المكتبات – المكتبات الجامعية المركزية).

### ٠/١ مقدمة:

يشهد العالم كثيرًا من التغيرات، والأزمات سواء أكانت اقتصادية، أو صناعية، أو إدارية، أو بيئية، أو صحية و/أو وبائية، ومن ثم انعكس ذلك على المنظمات الخدمية، وغير الخدمية، ومنها مؤسسات المعلومات على اختلاف فئاتها، وخاصة المكتبات الجامعية المركزية؛ حيث إنها هي المكتبة الأم التي تحتذي كل مكتبات الجامعة حذوها في الأداء التنظيمي، والارتقاء بأعمالها، ومواجهة أزماتها، وفي انتهاجها آليات عمل للارتقاء بكل خطتها، والتفكير في طرق حديثة، وعصرية؛ لمواجهة حالات عدم الاستقرار سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية، خاصةً أن المكتبات الجامعية المركزية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف الجامعة، وهي ما تعول عليها المجتمعات في عملية التعلم، والبحث العلمي، ويوقع منها بذل أقصى جهودها في ظل وجود الكثير من الأزمات، ومن ثم لزم على قادة هذه المكتبات الالتفات إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي كعامل مهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمكتبة، وامتلاك تصورات مستقبلية في كيفية التعامل مع مواردها المادية، والبشرية في وقتنا الحالي، وأثناء مواجهة الكثير من الأزمات؛ حيث إن "الذكاء الإستراتيجي" يُعدُّ من الموضوعات المعاصرة التي أصبحت محورًا يمكن

من خلاله التصدي للأزمات بأشكالها، وأحجامها، ويُمكن القادة من زيادة قدراتهم لاستثمار الفرص، والتوجه استراتيجياً للدخول في تحالفات، وشراكات ناجحة، ثم اتخاذ أفضل القرارات؛ ولهذا "اهتمت الكثير من المنظمات العالمية بموضوع الذكاء الإستراتيجي، وتدريب قيادتها على كيفية تطوير عناصره، وأبعاده بصورة صحيحة، وإدراك أهميته، وإكساب القادة مهارات كيفية معاملة الموظفين، وتوجيههم بشكل صحيح في عالم محفوف بالمخاطر، والأزمات؛ فهناك فرص يجب التخطيط لاستغلالها، وثمة تهديدات، وتحديات يجب تجاوزها"<sup>(١)</sup>.

## ٠/٢ مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة فيما لاحظته الباحثة من عدم وضوح الدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) في فاعلية إدارة الأزمات بأبعاده (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية)، وفي عدم إدراك طبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي، وفاعلية إدارة الأزمات في ظل معاناة معظم المؤسسات، ومنها مؤسسات المعلومات من مشكلة إدارة الأزمات في الوقت الراهن؛ نظراً للتعقيدات، والمتغيرات في بيئة العمل الداخلية، والخارجية، ولأن الأزمات من الظواهر الإدارية غير المستقرة، والتي تهدد أية مؤسسة، ومن بينها مؤسسات المعلومات بشكل عام، والمكتبات الجامعية بشكل خاص، وتؤثر بصورة سلبية على فاعلية، وكفاءة العمل بها في ظل نقص الميزانيات، وفي بيئة شديدة التنافسية؛ الأمر الذي جعل هناك أهمية متزايدة للذكاء الإستراتيجي- من وجهة نظر الباحثة- في فاعلية إدارة الأزمات.

## ٠/٣ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من كونها تطرح موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر، وخاصة في تخصص المكتبات والمعلومات، وهو: "الذكاء الإستراتيجي" وأثره على فاعلية إدارة الأزمات؛ فهي محاولة لتوجيه أنظار القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية لموضوع الذكاء الإستراتيجي، والخروج به من النظرة التقليدية له على أنه يخص المعلومات الاستخباراتية، والعسكرية فقط، بل يمتد إلى مجالات أخرى ومنها مجال المكتبات والمعلومات، فضلاً عن نشر الوعي وإدراك أهمية امتلاك القيادات الإدارية للذكاء الإستراتيجي؛ لأن أكثر استخداماته تتم في المستويات الإدارية العليا لأية مؤسسة، وأثناء بناء إستراتيجيتها، كما أن هذه الدراسة تتطرق إلى متغيرين اكتسبا أهمية كبيرة في أدبيات علم الإدارة، وهما: (الذكاء الإستراتيجي، وإدارة الأزمات)، وقد تمثلت هذه الدراسة إسهاماً في موضوع لم يتطرق إليه الباحثون من قبل في تخصص المكتبات والمعلومات حتى إجراء الدراسة، على حد علم الباحثة.

## ٠/٤ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات، وذلك من خلال تحقق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ومبادئه، وأهميته، وأبعاده.
- تسليط الضوء على مهارات وقدرات القادة الأذكياء استراتيجياً.
- التعرف على مفهوم إدارة الأزمات، وفاعلية إدارة الأزمات، وأبعاده.
- استطلاع، وتحديد مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة.

- استطلاع، وتحديد مستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة.
- الوقوف على سبل الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة.
- الوقوف على الصعوبات التي تواجه فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة.
- الخروج بعدد من النتائج، والتوصيات التي تؤول إليها الدراسة، والتي من شأنها إفادة القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة.

#### ٠/٥ تساؤلات الدراسة:

- من خلال الأهداف السابقة تنتبثق التساؤلات الآتية:
- ما مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ومبادئه، وأهميته، وأبعاده؟
- ما مهارات وقدرات القادة الأذكياء استراتيجياً؟
- ما مفهوم إدارة الأزمات، وفاعلية إدارة الأزمات؟
- ما أبعاد فاعلية إدارة الأزمات؟
- ما مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة؟
- ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة؟
- ما أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده على فاعلية إدارة الأزمات في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة؟
- ما سبل الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة؟
- ما الصعوبات التي تواجه فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة؟

#### ٠/٦ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات ببعض المكتبات الجامعية المركزية، والتعريف بمبادئه، وأهميته، وأبعاده.
- **الحدود النوعية:** أجريت الدراسة على كافة القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية (مدير عام، نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير وحدة)؛ وذلك في بعض المكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المكتبات الجامعية المركزية لأكبر وأقدم جامعات حكومية مصرية، وهي: (المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمكتبة المركزية بجامعة أسيوط).
- **الحدود الزمنية:** تمثل الدراسة ما تم جمعه من بيانات خلال عام ٢٠٢٠م، أما بالنسبة لاستقاء البيانات من عينة الدراسة، فإنها تمت خلال الفترة (من ٢٠٢٠/٧/١ إلى ٢٠٢٠/١١/٣٠م).

## ٠/٧ منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات:

فرضت طبيعة الموضوع على الباحثة اتباع المنهج الميداني؛ لتوافقه مع طبيعة الدراسة، هذا إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث إن الدراسة بطبيعتها ارتباطية درست علاقة بين متغيرين، هما: المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات)؛ وذلك باستخدام استبانة مصممة تحتوي على أبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع، بالإضافة إلى القسم الأول فيه، والذي يشمل البيانات الأساسية، أو المعلومات الديموغرافية، مثل: (الاسم، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الدرجة الحالية)، وقد تم تصميم هذه الاستبانة استناداً إلى الدراسات السابقة في الموضوع، كما كان من أدوات الدراسة- أيضاً- المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية في المكتبات عينة الدراسة.

▪ **صدق أداة الدراسة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها، وتحكيمها من قبل عدد (٥) من الأساتذة، والأساتذة المساعدين في كل من علم المكتبات والمعلومات، وعلم النفس، وعلم الإدارة، وبناءً على ما أبدوه من ملاحظات، وما قدموه من مقترحات تم إجراء ما يلزم من تعديلات؛ لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية ليتم توزيعها على مجتمع الدراسة.

▪ **ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت معاملات ثبات ألفا ورونباخ Cronbach's Alpha، ومعاملات ثبات التجزئة النصفية؛ وذلك لكل من المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)، والمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات) لدى القيادات الإدارية بالمكتبات المركزية مجتمع الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (١) و (٢).

**جدول رقم (١) ثبات ألفا ورونباخ والتجزئة النصفية لمقياس الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة (ن=٦٣)**

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	ألفا ورونباخ	المتغيرات
تصحيح أثر الطول	سبيرمان براون			
٠,٩٥٢	٠,٩٥٤	٠,٩١٢	٠,٩٣٤	الاستشراف
٠,٨٧٣	٠,٩٠٦	٠,٨٢٨	٠,٨٦٣	الرؤية الإستراتيجية
٠,٩٢٥	٠,٩٣٤	٠,٨٧٧	٠,٩١٣	التفكير النظمي (التفكير بمنطق النظم)
٠,٨٧٣	٠,٩٠٦	٠,٨٢٨	٠,٨٦٣	الشراكة
٠,٩٢٥	٠,٩٣٤	٠,٨٧٧	٠,٩١٣	الدافعية
٠,٩٦١	٠,٩٧٣	٠,٩٤٨	٠,٩٦٣	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن المقياس في المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) يتمتع بثبات ألفا ورونباخ؛ حيث بلغت قيمة ألفا ورونباخ (٠,٩٣٤، ٠,٨٦٣، ٠,٩١٣، ٠,٨٦٣، ٠,٩١٣، ٠,٩٦٣) على التوالي لمتغيرات الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي "التفكير بمنطق النظم"، الشراكة، الدافعية، والدرجة الكلية على الذكاء الاستراتيجي، كما يتسم المقياس بثبات التجزئة النصفية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين النصفين (٠,٩١٢، ٠,٨٢٨، ٠,٨٧٧، ٠,٨٢٨، ٠,٨٧٧، ٠,٩٤٨) على التوالي لمتغيرات الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية، والدرجة الكلية على الذكاء الاستراتيجي، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد تصحيح أثر الطول للمقياس بمعادلة سبيرمان براون بلغ ثبات التجزئة النصفية (٠,٩٥٤، ٠,٩٠٦، ٠,٩٣٤، ٠,٩٠٦، ٠,٩٣٤، ٠,٩٧٣) على التوالي

لمتغيرات الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي الشراكة، الدافعية، والدرجة الكلية على الذكاء الاستراتيجي، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة جتمان (٠,٩٢٥، ٠,٨٧٣، ٠,٩٥٢)، ٠,٩٢٥، ٠,٨٧٣، ٠,٩٦١) على التوالي لمتغيرات الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية، والدرجة الكلية على الذكاء الاستراتيجي، وهي قيم جميعها تدل على ثبات جيد للمقياس؛ مما يجعل الباحثة مطمئنة عند استخدام المقياس لدى مجتمع الدراسة.

**جدول رقم (٢) ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمقياس فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة (ن=٦٣)**

التجزئة النصفية		معامل الارتباط	ألفا كرونباخ	المتغيرات
تصحيح أثر الطول				
جتمان	سبيرمان براون			
٠,٨٨٤	٠,٧٩١	٠,٨٦٧	٠,٨٥٤	الفاعلية التنظيمية
٠,٨٤٠	٠,٧٢٤	٠,٧٨٠	٠,٩٢١	فاعلية نظام المعلومات
٠,٨٨١	٠,٧٨٨	٠,٨٢٨	٠,٩٠١	فاعلية نظام الاتصال
٠,٧٤٥	٠,٥٩٤	٠,٩١٨	٠,٨٨٧	الفاعلية الاقتصادية
٠,٧٩٧	٠,٦٦٣	٠,٨٠٠	٠,٨٤٩	الفاعلية التكنولوجية
٠,٨٩٠	٠,٨٠٢	٠,٧٤٣	٠,٨٦٩	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن مقياس المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات) يتمتع بثبات ألفا كرونباخ؛ حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠,٨٥٤، ٠,٩٢١، ٠,٩٠١، ٠,٨٨٧، ٠,٨٤٩، ٠,٨٦٩) على التوالي لمتغيرات الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية، والدرجة الكلية لفاعلية إدارة الأزمات، كما يتسم المقياس بثبات التجزئة النصفية؛ حيث بلغ معامل الارتباط بين النصفين (٠,٨٦٧، ٠,٧٨٠، ٠,٨٢٨، ٠,٩١٨، ٠,٨٠٠، ٠,٧٤٣) على التوالي لمتغيرات الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية، والدرجة الكلية على إدارة الأزمات، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد تصحيح أثر الطول للمقياس بمعادلة سبيرمان براون بلغ ثبات التجزئة النصفية (٠,٧٩١، ٠,٧٢٤، ٠,٧٨٨، ٠,٥٩٤، ٠,٧٩٧، ٠,٨٠٢) على التوالي لمتغيرات الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية، والدرجة الكلية على إدارة الأزمات، كما بلغ ثبات التجزئة النصفية بعد التصحيح بمعادلة جتمان (٠,٨٨٤، ٠,٨٤٠، ٠,٨٨١، ٠,٧٤٥، ٠,٧٩٧، ٠,٨٩٠) على التوالي لمتغيرات الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية، والدرجة الكلية على إدارة الأزمات، وهي قيم جميعها تدل على ثبات جيد للمقياس؛ مما يجعل الباحثة مطمئنة عند استخدام المقياس لدى مجتمع الدراسة.

#### ٠/٨ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية لأكبر وأقدم (٤) أربع جامعات حكومية مصرية، وهي: (المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمكتبة المركزية بجامعة أسيوط)؛ حيث بلغ إجمالي عدد هذه القيادات الإدارية بالمكتبات الأربع (٦٣) قيادة ما بين (مدير عام، نائب مدير، مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير وحدة)، ويوضح الجدول رقم (٣) خصائص مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٣) خصائص مجتمع الدراسة (ن= ٦٣)

المتغيرات	ك	%	
المكتبة	المكتبة المركزية الجديدة- جامعة القاهرة	٢٩	٤٦
	المكتبة المركزية- جامعة الإسكندرية	١٠	١٥,٩
	المكتبة المركزية- جامعة عين شمس	١٧	٢٧
	المكتبة المركزية- جامعة أسيوط	٧	١١,١
النوع	ذكور	٢٦	٤١,٣
	إناث	٣٧	٥٨,٧
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٠	٠
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	١٥	٢٣,٨
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٨	٢٨,٦
	من ٥١ سنة فأكثر	٣٠	٤٧,٦
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط/ فوق المتوسط	١٢	١٩
	بكالوريوس أو ليسانس	٤١	٦٥,١
	ماجستير	٣	٤,٨
	دكتوراة	٦	٩,٥
	أخرى	١	١,٦
المسمى الوظيفي	مدير عام	١٦	٢٥,٤
	نائب مدير	٤	٦,٣
	مدير إدارة	١٩	٣٠,٢
	رئيس قسم	١٣	٢٠,٦
	رئيس شعبة	٦	٩,٥
	مدير وحدة	٥	٧,٩
سنوات الخبرة في الدرجة الحالية	٥ سنوات فأقل	١٥	٢٣,٨
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	١٨	٢٨,٦
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٦	٩,٥
	من ١٦ سنة فأكثر	٢٤	٣٨,١
الإجمالي	٦٣	١٠٠%	

يوضح الجدول رقم (٣) أن غالبية القيادات الإدارية من الإناث بلغ عددهن (٣٧) بنسبة ٥٨,٧%، وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارًا هي الفئة التي تقع أعمارها من ٥١ سنة فأكثر؛ إذ بلغت نسبتهم ٤٧,٦%، وهي الفئة التي لا تقع ضمن فئة الشباب، وهذا يعكس تطور خبراتهم، ومعرفتهم، أما بالنسبة للمستوى التعليمي للقيادات الإدارية داخل المكتبات الجامعية المركزية- عينة الدراسة- فكانت الغالبية من حملة البكالوريوس، أو الليسانس بنسبة ٦٥,١%، ونسبة ١٩% من الحاصلين على مؤهل متوسط أو فوق المتوسط، بينما كانت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير ٤,٨%، ونسبة ٩,٥% من الحاصلين على درجة الدكتوراة، كما نلاحظ أن غالبية القيادات الإدارية كانت من الصف الإداري الثالث (مديرو الإدارات) بنسبة ٣٠,٢%، و (مديرو العموم) بنسبة ٢٥,٤%، وتوزعت بقية النسب على (رؤساء الأقسام) بنسبة ٢٠,٦%، و (رؤساء الشعب) بنسبة ٩,٥%، و (مديرو الوحدات) بنسبة ٧,٩%، ويأتي

(نواب المديرين) بنسبة ٦,٣%، وتأتي سنوات الخبرة في الدرجة الحالية من (١٦ سنة فأكثر) هي أعلى نسبة؛ حيث مثلت ٣٨,١%، يليها من (٦ إلى ١٠ سنوات) بنسبة ٢٨,٦%، ثم توزعت بقية النسب على سنوات الخبرة المختلفة.

#### ٠/٩ الدراسات السابقة والمثيلة:

أجرت الباحثة مسحاً للدراسات السابقة، أو ذات الصلة بالموضوع في أدوات حصر الإنتاج الفكري العربي، والأجنبي في مجال المكتبات والمعلومات؛ لمراجعة الأدب المنشور في موضوع الدراسة خلال العشر سنوات الأخيرة، وتحديداً من ٢٠١٠م حتى ٢٠٢٠م داخل عدد من قواعد البيانات العربية والأجنبية المتاحة على بنك المعرفة المصري، وكذلك دليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات في شكله التقليدي، والإلكتروني<sup>(٢) (٣)</sup>، وقد توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد دراسات أكاديمية تناولت الذكاء الإستراتيجي في مجال المكتبات والمعلومات، وإنما هناك دراسات تناولته في عدد من المجالات الأخرى، وكذلك هناك بعض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات في مجال المكتبات والمعلومات، ومن ثم سوف نعرض الدراسات ذات الصلة سواء بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة؛ حيث إن منها ما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي، ومنها ما يتعلق بإدارة الأزمات، وسوف يتم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية مع مراعاة الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

#### ١/٩ الدراسات العربية:

تجدد الإشارة بأنه لا توجد دراسة عربية تناولت الذكاء الإستراتيجي في مجال المكتبات والمعلومات، وإنما هناك دراسات تطرقت للذكاء الإستراتيجي، وعلاقته بمتغيرات أخرى من بينها إدارة الأزمات، ودراسات أخرى تتعلق بإدارة الأزمات في المكتبات، وسوف نقوم باستعراض تلك الدراسات التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

#### ١/١/٩ الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

دراسة بلال خالد أطرش (٢٠٢٠م) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني"<sup>(٤)</sup>. سعت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، وشمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين العاملين في الإدارة العليا، والوسطى في البنك، وبلغ عددهم (٨٨) فرداً، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، والكثير من الأساليب الإحصائية؛ لتحليل النتائج، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي، وأبعاده على المرونة الإستراتيجية، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي؛ للإفادة من انعكاساته في كافة المستويات الإدارية، وضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية؛ لتشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد الأردني.

دراسة فايز جمعة صالح النجار و أروى محمد الحرايزة (٢٠٢٠م) بعنوان: " الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"<sup>(٥)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في إدارة استمرارية الأعمال، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في أمانة عمان الكبرى، ووزعت عليه استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وخصت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأمانة عمان الكبرى، وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الإستراتيجي بين المديرين، ورؤساء الأقسام؛ لما في ذلك من أثر في نجاح استمرارية الأعمال، كذلك إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال، وتدعيم هذا القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة.

دراسة راتب عارف المجالي (٢٠٢٠م) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً"<sup>(١)</sup>. تناولت هذه الدراسة تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ومن ثم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ ليكون الأداة الرئيسة التي تم توزيعها على القادة الأكاديميين، والإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الجامعي ٢٠١٩م/٢٠٢٠م، اتضح من نتائج الدراسة أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية) من خلال التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، والجماعي، وعلى مستوى المنظمة، ومن أهم توصيات تلك الدراسة ضرورة الممارسة العملية لأدوات الذكاء الإستراتيجي، وقياس أداؤها المؤسسي ضمن المتغيرات الحالية أو المحتملة. دراسة سعد علي محمود (٢٠١٩م) بعنوان: "تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار"<sup>(٧)</sup>. حاولت الدراسة الكشف عن نقاط الضعف، والقصور لدى قيادات ديوان محافظة الأنبار من خلال الذكاء الإستراتيجي، وأبعاده، وتأثيره في إدارة الأزمات، ومعرفة مدى الالتزام بهذه الأبعاد، والاهتمام بها، وتبين من خلال النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، وأن القيادات الإدارية تعتمد على بعد الاستشراف في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، وهناك ضعف في الاعتماد على بعد الدافعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة ترسيخ خصائص متغيري الذكاء الإستراتيجي، وإدارة الأزمات لدى موظفي ديوان محافظة الأنبار، وتعزيز الانتماء الداخلي، وخلق دافعية تجعل الموظفين يؤدون مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

دراسة عمرو مصطفى محمد حسين (٢٠١٩م) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية"<sup>(٨)</sup>. قام الباحث بإجراء هذه الدراسة على قطاع البنوك العاملة في مصر سواء المملوكة للدولة، أو الاستثمارية، أو المملوكة لدولة أخرى؛ وذلك للتعرف على مدى توفر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة لدى قيادات هذه البنوك؛ حيث أجريت الدراسة على (٢٥٠) قيادة بالمستويات الإدارية المختلفة مستخدماً العينة العشوائية البسيطة، ومعتمداً على الاستبيان، والمقابلات الشخصية كأدوات رئيسة لجمع البيانات، وتوصل الباحث إلى توافر الذكاء الإستراتيجي بالبنوك العاملة في مصر، وإلى قوة العلاقة بين توافر الذكاء الإستراتيجي، وتحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة، وكان من أبرز توصيات الدراسة استغلال ما يتمتع به الأفراد العاملون في هذه البنوك من ذكاء استراتيجي؛ لتحقيق النجاح الإستراتيجي، ودراسة أبعاد هذا النجاح، والبحث عن أفضل الطرق لزيادته.

دراسة رزيقة رحمون.. وآخ (٢٠١٩م) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسطنطينة"<sup>(٩)</sup>. سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجود بين الذكاء الإستراتيجي، والقيادة الإستراتيجية، وتوضيح أهميته، وكيفية استثماره، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة محددة تنتمي إلى مجتمع معروف يتمثل في العاملين بشركات التأمين في قسطنطينة، وبلغ عددهم (٣٥) فرداً، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية ككل، وأنه بأبعاده له تأثير في فاعلية القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين بقسطنطينة.

دراسة عبد الهادي إبراهيم مطر (٢٠١٨م) بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"<sup>(١٠)</sup>. تناولت الدراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية؛ وذلك من وجهة نظر مديري المدارس، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود



علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الذكاء الإستراتيجي وتعزيز سمعة المنظمات التعليمية بنسبة ٧٤,٤٠%، وأوصت الدراسة بأن تعمل وزارة التربية والتعليم على خلق نظام جيد للحوافز، وتحسين أداء العاملين، وزيادة انتمائهم.

دراسة مزمل علي محمد عثمان (٢٠١٧م) بعنوان: "اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشروق للصحافة والنشر- الدمام - المملكة العربية السعودية"<sup>(١١)</sup>. هدفت تلك الدراسة إلى اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي، والوقوف على مدى أهميته في مؤسسة الشروق للصحافة والنشر، معتمدة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الإدارية العليا والتنفيذية في هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي بعناصره، وفاعلية اتخاذ القرارات، وأوصت بضرورة تطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي؛ لما لها من تأثير على القرارات الإستراتيجية في هذه المؤسسة.

دراسة حيدر عجيل فالح الزالمي (٢٠١٤م) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية"<sup>(١٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين كل من الذكاء الإستراتيجي، وإدارة الأزمات لمديري المدارس الثانوية، وتكونت العينة من (٥٢٥) مديراً، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة التي أسفرت عن أن عينة البحث من مديري المدارس الثانوية تتمتع بذكاء إستراتيجي جيد، كما اتضح وجود علاقة دالة بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بالتأكيد على ضرورة اختيار القيادات الإدارية وفقاً لمعايير ترتبط بقدرات الذكاء الإستراتيجي.

#### ٢/١/٩ الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات في المكتبات:

أما عن الدراسات العربية المتعلقة بإدارة الأزمات في المكتبات، فيمكننا استعراض تلك الدراسات على النحو الآتي:

دراسة سامي أبو دريبة.. وآخ (٢٠٢٠م) بعنوان: "المكتبات الجامعية في مواجهة الأزمات: مكتبة الحسين بن طلال في جامعة اليرموك وأزمة فيروس كورونا المستجد"<sup>(١٣)</sup>. كشفت هذه الدراسة عن التحديات التي واجهت مكتبة الحسين بن طلال في جامعة اليرموك نتيجة جائحة فيروس كورونا المستجد، وأوضحت الوسائل التي اتبعتها لتخطي الأزمة، والإجراءات المتبعة؛ لضمان استمرارية العملية الدراسية، والبحثية خلال فترة الحظر الشامل وبعده، وعرضت الدراسة لإنجازات المكتبة في مواجهة هذه الأزمة؛ حيث أعدت قناة خاصة بالمكتبة على منصة اليوتيوب؛ لرفع البرامج الإرشادية، والثقافية للمستفيدين، وخلصت مكتبة الحسين بن طلال من هذه الأزمة إلى أن المكتبات الجامعية قادرة على مواجهة الأزمات؛ إذا توافرت لها المرونة بالقدر المطلوب، وتحويل التحديات إلى فرص، والتعامل الإيجابي مع الأزمات يعزز من دور المكتبة، كما أوصت الدراسة بضرورة متابعة المكتبات لدورها التنويري، والثقافي، وأن الأزمات العامة لا يجب أن تكون حائلاً بينها وبين دورها في تقديم خدماتها لجمهورها.

دراسة محمد سعيد محمد سعيد (٢٠١٩م) بعنوان: "مدى جاهزية المكتبات العامة المصرية للتصدي للأزمات والكوارث"<sup>(١٤)</sup>. أوضحت هذه الدراسة مدى وجود سياسات، وخطط؛ لمواجهة الأزمات، والكوارث في المكتبات العامة المصرية، ورصد أشكال تلك الأزمات، وتحليل الإجراءات المتبعة التي تكفل الوقاية، والتصدي للأزمات، والكوارث، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم قائمة مراجعة؛ لجمع البيانات المطلوبة، وتم اختيار عينة عمدية من المكتبات العامة المصرية التي قد يتوقع منها أن تقدم أفضل الممارسات في التصدي للأزمات، والكوارث، ومن أهم نتائج الدراسة أن جميع المكتبات العامة- محل الدراسة- يوجد بها فريق لإدارة الكوارث، والأزمات، وأنه يوجد ضعف شديد في تدريب

فريق الكوارث، والأزمات في تلك المكتبات، ومن أبرز توصيات الدراسة تكوين إدارة مستقلة للأزمات، والكوارث في المكتبات، وأن يتم اختيار فريق من أخصائيي المكتبات؛ لتدريبهم التدريب الشامل على التصدي للأزمات، والكوارث.

دراسة سهى بنت سعيد مبارك المجرميه (٢٠١٦م) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة السلطان قابوس: دراسة استطلاعية"<sup>(١٥)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الأزمات التي تعرضت لها مكتبات جامعة السلطان قابوس، وإلى أي مدى توافرت عناصر إدارة الأزمات، والعوامل المؤثرة فيها، معتمدة في ذلك على المنهج النوعي، وباستخدام المقابلة المفتوحة؛ لتكون أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى تعدد الأزمات التي تعرضت لها مكتبات جامعة السلطان قابوس، وأن هذه المكتبات تمتلك قدرة على اكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة، وقدرتها على احتواء أضرار الأزمات بدرجة عالية، ودرجة الاستعداد للأزمات والوقاية منها متوسطة، وخرجت الدراسة بتوصيات من أهمها تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات، مع إعداد خطط إستراتيجية، وإعداد دورات تدريبية للموظفين في كيفية التصرف حيال الأزمات.

دراسة عفاف بنت محمد نديم (٢٠١٥م) بعنوان: "إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية"<sup>(١٦)</sup>. شملت الدراسة (٢٤) مكتبة جامعية حكومية سعودية، وأجرت مسحاً شاملاً لواقع إدارة الأزمات باستخدام الاستبانة، والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات والمعلومات؛ وذلك للكشف عن مدى توافر خطط تحكم الممارسات المتبعة في إدارة الأزمات، والمخاطر في هذه المكتبات، وأشارت النتائج إلى عدم تأهيل وتدريب العاملين بخصوص إدارة الأزمات، وأن أكثر الجوانب التي تغطيها سياسات الأزمات للمكتبات المدروسة، هي: جوانب أزمات الحريق، والتسرب، في حين لا توجد تغطية لجوانب الأزمات المالية، والصحية، وأوصت الدراسة بإعداد المكتبات الجامعية السعودية سياسة موثقة، ومكتوبة لإدارة الأزمات، وتشكيل إدارة، أو قسم متخصص داخل المكتبات لإدارة الأزمات.

#### ٢/٩ الدراسات الأجنبية:

قامت الباحثة بمراجعة أدوات ضبط الإنتاج الفكري الأجنبي؛ للتعرف على الدراسات السابقة، أو قريبة الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى قواعد البيانات الأجنبية المتاحة على بنك المعرفة المصري، فلم تتوصل الباحثة إلى أية دراسات مباشرة ربطت بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات في مجال المكتبات والمعلومات، إنما هناك دراسات متعلقة بالذكاء الإستراتيجي ومتغيرات أخرى، ودراسات متعلقة بإدارة الأزمات ومتغيرات أخرى، وسوف نستعرض ما تم التوصل إليه من دراسات أجنبية في ترتيب زمني تنازلي على النحو الآتي:

#### ١/٢/٩ الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

دراسة Masouad Ahmadi, et al. (٢٠٢٠م) بعنوان:<sup>(١٧)</sup> "Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations". أجري في هذه الدراسة فحص للعلاقة بين الدراسات العربية التي تناولت الذكاء الإستراتيجي (SI)، وتطوير المنظمة (OD)، وسلوك ريادة الأعمال (EB) في الوكالات الحكومية بالبلدان النامية، وتم اختيار (٢٧٤) موظفًا من إجمالي (٤٨٠) بأسلوب العينة الطبقية، وتبين من خلال التحليلات الإحصائية أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين المديرين، والتطوير التنظيمي، وبين الذكاء الإستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال، كما أن الخصائص الديموجرافية ليس لها تأثير على علاقة الذكاء الإستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال، أو بتطوير المنظمة، ولكن هناك علاقة دالة إحصائية بين النوع، وعلاقة المدير بالذكاء الإستراتيجي، وتطوير المنظمة، واقترحت الدراسة نموذجًا للمتغيرات الداخلية التي

يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على تطوير ونمو المنظمة؛ لمساعدة هذه المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية، ومنحها فرص لتنمية المديرين، والموظفين، وتمكين المنظمة من الاستمرارية والبقاء، وتم التوصية باستخدام نتائج هذه الدراسة في الكثير من الشركات بالدول النامية، والشركات حول العالم.

دراسة Iglia S, Kirilov (٢٠١٩م) بعنوان: "Strategic Intelligence: Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector". الغرض من هذه الدراسة، هو استكشاف الإستراتيجيات التي استخدمها قادة المنظمات غير الربحية في المنطقة الغربية الوسطى من الولايات المتحدة، والذين نفذوا مبادرات غير ربحية؛ لتحسن أداء منظماتهم، واعتمدت الدراسة على نموذج ماكوبي Maccoby في إعداد استبانة الذكاء الإستراتيجي كأداة لجمع البيانات، وكذلك المقابلات شبه المنظمة، وعلى تحليل نتائج الأداء، وأظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، والدافعية، والتفكير بمنطق النظم) تساعد القادة في المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي، وتوجيه منظماتهم نحو التنافس بنجاح، وأوصت الدراسة باستخدام الذكاء الإستراتيجي وأبعاده في المحافظة على خدمات ذات جودة عالية للجمهور، والمجتمع الذي تخدمه تلك المنظمات.

دراسة Rivera Ochoa (٢٠١٦م) بعنوان: "Challenges and Implications of Implementing Strategic Intelligence Systems in Mexico". سعت هذه الدراسة إلى استكشاف، ووصف لتجارب كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الصغيرة، والمتوسطة الحجم في شمال المكسيك، والتعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم تنفيذ، واستخدام عناصر الذكاء الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات فضلاً عن مقابلات شبه منظمة مع كبار المديرين، وقد اتضح من نتائج الدراسة أن الخلفية الثقافية لمديري الشركات تؤثر على تنفيذ عناصر، وتطبيقات الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات، كذلك يؤثر القلق الاقتصادي، والخوف من التكلفة، وأوصت الدراسة بضرورة إحداث تغيير اجتماعي إيجابي للمديرين، ومسؤولي الشركات بالمكسيك، وغيرها من الدول النامية، وإعلامهم بالتحديات والآثار الناجحة المترتبة على تنفيذ عناصر الذكاء الإستراتيجي، والذي يمكن من تحسين معالجة المعلومات، ويسمح للشركات باتخاذ القرارات بشكل أسرع، وأكثر استنارة.

دراسة Atwa Eyad I. (٢٠١٣م) بعنوان: "The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry". هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الذكاء الإستراتيجي وأبعاده على أداء شركات صناعة التكنولوجيا الإحيائية، ودراسة دور المرونة الإستراتيجية وأبعاده، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات من عينة مختارة من هذه الشركات، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرات إيجابية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء الشركات في ظل وجود مرونة إستراتيجية كمتغير وسيط، ومن أبرز توصيات الدراسة تفعيل دور الذكاء الإستراتيجي، والمرونة الإستراتيجية في كافة الشركات بالأسواق، وتدريب القيادات، والعاملين على الأبعاد المختلفة للذكاء الإستراتيجي.

دراسة René Pellissier, and J. P. Kruger (٢٠١١م) بعنوان: "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa". حاولت هذه الدراسة معرفة كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي في صناعة التأمين طويل الأجل في جنوب أفريقيا؛ وذلك لتحديد الفرص، والتحديات، وخلق أكبر قدر من الابتكار، والقدرة على المنافسة، واقتصر جمع البيانات على (٨٢) شركة تأمين طويل الأجل تم تسجيلها في مجلس الخدمات المالية بجنوب أفريقيا، مع التركيز على المنظمات الموجودة ببورصة جوهانسبرج ضمن قطاع التأمين على الحياة، واعتمدت الدراسة على وجهات نظر صانعي القرار؛ أي المستوى الإداري التنفيذي في هذه المنظمات، وأظهرت النتائج أن هناك اختلافات ملحوظة في استخدام الذكاء الإستراتيجي بين المنظمات

الكبيرة والصغيرة، ومع ذلك فهو يعزز صنع القرارات، وهو مدخل للإدارة الإستراتيجية التي تعزز الميزة التنافسية، وتضيف لعملية صنع القرار المؤسسي، والابتكار المستمر في بيئة أعمال التأمين بجنوب أفريقيا.

### ٢/٢/٩ الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات في المكتبات:

أما عن الدراسات المتعلقة، والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات في المكتبات فنذكر منها الدراسات الآتية:

دراسة Jane Cowell (٢٠٢٠م) بعنوان: (<sup>٢٢</sup>) "Managing a library services through crisis"، عرضت هذه الدراسة مدى استجابة مكتبة Yarra Plenty في ملبورن لأزمة جائحة كورونا، وأسس الاستجابة الناجحة في المكتبة، وجاهزيتها أثناء الأزمات، وتبين أن المكتبة تمتلك المتطلبات الأساسية التي مكنتها من التكيف مع الأزمة بسهولة، واتخاذ قرارات سريعة، كما أنها تمتلك بنية تحتية تكنولوجية، و فرق متخصصة عبر جميع مستويات العمل؛ حيث تم دعم الموظفين للعمل من المنزل، وربط الأعضاء بالمكتبة الرقمية، وقدم الموظفون عروضاً لكيفية استخدامها، ومهارات البحث فيها، كما تم تقديم محتوى جديد عبر موقع الويب، مثل: مشروع وقت القصة، ومهرجان الأفلام الوثائقية، وأوصت الدراسة بالتأكيد على زيادة مهارات جميع الموظفين في التكنولوجيا، والتخطيط لتقديم خدمات ذات مغزى في الأوقات الصعبة، ومواصلة تنظيم الأنشطة، والاختيارات المختلفة عبر الإنترنت، وضرورة دعم المجتمع للتعافي من آثار أزمة كورونا.

دراسة Samuel Otsonu Aboh, et al. (٢٠١٩م) بعنوان: (<sup>٢٣</sup>) "Effects of Economic Recession on Universities Libraries in Nigeria: A Review Approach" علمت هذه الدراسة على توضيح دور، وأهمية المكتبات الجامعية في تحقيق رسالة، ورؤية مؤسساتها الأم، وإلى تقنين آثار الركود الاقتصادي على المكتبات الجامعية النيجيرية، وتطرق إلى تحديد الأزمة الاقتصادية في نيجيريا، وعواقب ذلك على عمليات المكتبات الجامعية، والصعوبات التي تواجهها من عدم كفاية التمويل اللازم لتدريب الموظفين، وتنميتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة أعباء الأداء الوظيفي، وقد حددت هذه الدراسة بعض الإستراتيجيات للتغلب على آثار الأزمة الاقتصادية على المكتبات الجامعية، كما أوصت باتتباع بعض هذه الإستراتيجيات ليس فقط في المكتبات الجامعية النيجيرية، بل أيضاً في المكتبات التي تعاني وضعاً اقتصادياً سيئاً على الصعيد العالمي.

دراسة Nayanga E., et al. (٢٠١٨م) بعنوان: (<sup>٢٤</sup>) "Disaster Preparedness and Management at the National Archives and the National Library of Namibia" تستقصي هذه الدراسة ما إذا كانت المكتبة الوطنية، وإدارة الوثائق الوطنية (NANLN) في ناميبيا قد وضعت في اعتبارها خطة الاستعداد للأزمات، والكوارث تشمل أربع مراحل: (الوقاية، الاستعداد، الاستجابة، التعافي)، وتألف مجتمع الدراسة من (٤٠) موظفاً كعينة للدراسة، واستخدمت الملاحظة، والمقابلات الشخصية، وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطة المعدة لإدارة الأزمات، والكوارث تفقر إلى المكونات الرئيسية التي تجعلها خطة مثالية، وخرجت الدراسة بتوصيات، منها: زيادة وعي الموظفين، وتدريبهم على خطة متكاملة للأزمات، وإجراء مزيد من التطوير لإدارة الأمن والطوارئ، ومراجعة خطة إدارة الأزمات بانتظام.

دراسة Richard NC. Ugwuanyi, et al. (٢٠١٥م) بعنوان: (<sup>٢٥</sup>) "Managing Disasters in University Libraries in South East Nigeria" حاولت هذه الدراسة التعرف على أنواع الكوارث التي تحدث بالمكتبات الجامعية في جنوب شرق نيجيريا، ومدى تطبيق التدابير الوقائية، والتكنولوجية؛ لمعالجة هذه الكوارث، واعتمدت على الاستبيان؛ لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هذه المكتبات

الجامعية عانت الكثير من الكوارث التي جعلتها تعتمد بعض التدابير الوقائية، في حين أنها لم تطبق أية تدابير تكنولوجية تحد من الكوارث فيها، وأوصت الدراسة بوضع إطار لسياسة عامة مكتوبة للأزمات، والكوارث، وتطبيق نظم تكنولوجية كنظام المعلومات الجغرافية، وتكنولوجيا الاستشعار عن بعد، ووسائل لقمع الحرائق.

### ٣/٩ تعقيب على الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية السابقة على دراسة الذكاء الإستراتيجي في منظمات، وبيئات مختلفة عن بيئة المكتبات والمعلومات، وتطرق بعض الدراسات للذكاء الإستراتيجي بصورة منفصلة عن إدارة الأزمات، ولكن اتفقت جميع الدراسات على أهمية الذكاء الإستراتيجي وأبعاده سواء كان ذلك في بيئة المنظمات الربحية، أو غير الربحية، أما دراستنا الحالية فركزت على الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة: (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية)، وربطته بفاعلية إدارة الأزمات في بيئة المكتبات والمعلومات؛ مما يعني أن الموضوع، ومجتمع الدراسة وعينتها تُعدُّ إسهاما خاصًا لهذه الدراسة؛ حيث لم يتم تناوله في أي دراسة من الدراسات السابقة، وإن كانت قد أفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة والمثيلة في تكوين الإطار النظري، وتحديد عناصر الدراسة، وإعداد الاستبانة، وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، والتي اتفقت دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها، كما اتفقت- كذلك- مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الميداني، والمنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمتها لموضوع الدراسة.

### ١٠/١ الإطار النظري للدراسة:

سوف نستعرض في الجزء الآتي أهم مفاهيم الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل للدراسة، ومبادئه، وأهميته، وأبعاده، ومهارات، وقدرات القادة الأذكياء إستراتيجيًا، ثم استعراض مفهوم إدارة الأزمات، وفاعلية إدارة الأزمات، وأبعاده كمتغير تابع في الدراسة.

### ١/١٠ مفهوم الذكاء الإستراتيجي (SI) Strategic Intelligence

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء الإستراتيجي لابد من التعرّيج إلى مفهوم الذكاء من الناحية اللغوية، فيُعرف "الذكاء" لغويًا في معجم المعاني الجامع على أنه: اسم من المصدر (ذكا)، وهو، القدرة على الفهم، والاستنتاج، والتحليل، والتميز بقوة الفطرة، وذكاء الخاطر، وتعرف كلمة "إستراتيجي" في المعجم ذاته بأنه اسم منسوب إلى الإستراتيجية، ويعني مهم، أو له أهمية كبيرة<sup>(٢٦)</sup>. وتعددت التعريفات الاصطلاحية للذكاء الإستراتيجي، فيعرف بأنه "عملية جمع، وتحليل، ونشر المعلومات التي يحتاجها المديرون؛ لدعم، وتخطيط، وتوجيه عملية صنع القرار، وقياس النجاح، ومنع المفاجآت، وتجنب الأخطاء"<sup>(٢٧)</sup>، كما يعرفه ماكوبي Maccoby بأنه: "عملية منهجية، ومستمرة للحصول على المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية اللازمة؛ لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل"<sup>(٢٨)</sup>، وعُرف- أيضًا- بأنه: حصول المنظمة على المعلومات الصحيحة عن بيئة عملها؛ لتستطيع العمل على التغيير، والتصميم المناسب لإستراتيجيتها على المدى الطويل، وتحقيق الأرباح، واكتساب المزايا التنافسية، وجعل الرؤية المستقبلية واضحة، وهنا يخرج الذكاء الإستراتيجي من النظرة التقليدية له على أنه يخص المعلومات الاستخباراتية، والعسكرية؛ ليصبح هو توافر معلومات صحيحة في أيدي الأشخاص المناسبين، وفي الوقت المناسب عن طريق عمليات المواءمة بين الممارسات التكنولوجية، وبيئة العمل، وسلوك الأشخاص، ومن ثم على المؤسسات و/أو المنظمات أن تكون ناجحة في جمع المعلومات التي يحتاجها القادة، والمديرون، ومشاركتها بشكل مفتوح مع الموظفين؛ ليكون هناك تفاعل بشكل استباقي مع الأحداث المستقبلية<sup>(٢٩)</sup>.

وعُرف " الذكاء الإستراتيجي" - أيضاً- بأنه: "الخيار المناسب لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة تقود القادة، والمديرين نحو التفاعل المستمر من البداية للنهاية مع العملاء في الداخل، والخارج؛ حيث يحتاج القادة إلى أدوات جديدة، ولها تأثير إيجابي على المؤسسة في ظل بيئة متزايدة التعقيد، وعلى ذلك فهو شكل من أشكال الذكاء التشغيلي، والذي يُعد ضرورياً لكل من مجتمع الاستخبارات، والمنظمات؛ حيث يركز على أية قضية تؤثر على إستراتيجية المنظمة، وتوجهها؛ لتقديم أقصى درجة من الدعم، والبصيرة التي تغذي عمليات اتخاذ القرار"<sup>(٣٠)</sup>.

وعرفت كاترين فيرثون Katherine Pherson " الذكاء الإستراتيجي" بأنه: "مفهوم مبتكر لتسهيل التفكير الإستراتيجي، ويساعد في الحفاظ على المعرفة، وتوليد المعرفة الجديدة، وتوفير فهم أفضل للتفاعل الاجتماعي بالمؤسسات، وخلق قادة تنظيميين يستفيدون من خصائص، وعناصر الذكاء الإستراتيجي في دراسة القرارات الفردية، والجماعية؛ حيث إنه مصطلح عام يشير إلى نتاج مجموعة من أشكال تحليل المعلومات في مراحل، وسياقات مختلفة تستند إلى الواقع المؤسسي، والإجرائي بدرجة كبيرة"<sup>(٣١)</sup>.

ومن خلال استعراضنا للتعريفات السابقة خلصت الباحثة إلى إمكانية تعريف "الذكاء الإستراتيجي" اصطلاحياً من وجهة نظر تخصص المكتبات والمعلومات بأنه: نمط من أنماط الذكاء الذي يجب أن يتسم به قادة المؤسسات الخدمية، ومنها المكتبات؛ ليمدهم بالرؤية الإستراتيجية، وتهيئة آلية لتوفير المعلومات لصناع القرار؛ ليستطيعوا مواكبة التغييرات، وتصميم إستراتيجية تخلق قيمة مضافة تصب في خدمة أهداف المكتبة.

#### ٢/١٠ مبادئ الذكاء الإستراتيجي:

يستند الذكاء الإستراتيجي على أربعة مبادئ أشار إليها مجد صقور، وهي كالآتي<sup>(٣٢)</sup>:

#### ١/٢/١٠ مبدأ المشاركة Principal of Participation

يقوم مبدأ المشاركة على التحاور بين الأطراف المعنية في أية مؤسسة؛ وذلك قبل اتخاذ أية قرارات.

#### ٢/٢/١٠ مبدأ الموضوعية Principal of Objectivity

وهو الذي يعمل على التشكيل الموضوعي لمختلف التصورات من خلال تحليل المعلومات، ومعالجتها.

#### ٣/٢/١٠ مبدأ المواءمة Principal of Alignment

وهو أن يسهل الذكاء الإستراتيجي عملية التداخل، والتعلم المتبادل بين وجهات نظر مختلف الأطراف المعنية بالموضوع، أو القرار.

#### ٤/٢/١٠ مبدأ دعم القرار Principal of Decision Support

وهو مبدأ يسهل صناعة القرار، ويدعم اتخاذه بطريقة ناجحة، وسريعة، ومستنيرة.

#### ٣/١٠ أهمية الذكاء الإستراتيجي:

تتلور أهمية الذكاء الإستراتيجي في الآتي<sup>(٣٣)</sup>:

- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل التغييرات البيئية المتسارعة، وشديدة التعقيد.

- إدراك، وفهم المعلومات من قبل المديرين؛ لصناعة، واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
- استشراف التغيرات البيئية، أو أية تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.
- رفع قدرات المديرين، والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- توفير المقدر على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة، وتحقيق موقع تنافسي متقدم.
- وحدد جون كلود موني Jean Claude Monney - أيضاً- أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يلي<sup>(٣٤)</sup>:
- مساعدة القادة، والمديرين في تشكيل مستقبل منظماتهم، و/أو مؤسساتهم، والدخول بهم نحو عالم أفضل.
- فهم القضايا المعقدة، والمترابطة، والحصول على معلومات حول الموضوعات المهمة.
- تنفيذ الرؤية الإستراتيجية مع كل من أصحاب المصلحة في الداخل، والخارج بنجاح، وتصميم إستراتيجيات تنظيمية ذكية.
- تعميق الفهم للموضوعات التي تهتم المؤسسة، ومراقبة تطورها بمرور الوقت؛ حيث يُعد الذكاء الإستراتيجي الأداة التي تربط بين الإستراتيجية والتنفيذ.
- توجيه القادة، والمديرين نحو حل المشكلات بنهج مبتكر جديد "خارج الصندوق".
- مشاركة العلاقات المتداخلة، ودمج جميع الاتصالات بشكل ديناميكي من خلال إطار عمل بسيط.
- ويجمل- كذلك- ميشيل ماكوبي Micheal Maccoby أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يلي<sup>(٣٥)</sup>:
- جعل القادة مفكرين إستراتيجيين؛ لتحسين رفاهية العملاء، وخلق مستقبل أفضل لمنظماتهم، و/أو مؤسساتهم.
- فهم بيئة العمل بشكل تحليلي، وبتفكير منظم، ومهيكل.
- مساعدة القادة على النظر في المشكلات بشكل منهجي، وتكوين صورة واضحة عن البيئة المحيطة.
- تشجيع القادة على عدم معارضة التغيير بل تدعيمه، وعدم اتباع القواعد التقليدية، وخلق ثقافة التحلي بالمرونة.

يتضح مما سبق أن الذكاء الإستراتيجي يركز بطبيعته على المدى الطويل، وقضايا التخطيط الإستراتيجي لأية مؤسسة، والتعرف على الفرص، والتهديدات، والقرار الذي يجب اتخاذه، كما نجد أن تكامل الذكاء الإستراتيجي مع الإدارة الإستراتيجية يجعل للمؤسسات أهمية حيوية، ويساعد صانعي القرار على تنفيذ إستراتيجيتهم المؤسسية بشكل منهجي، ومن ثم يجب على جميع القادة، والمديرين بالمكتبات تطوير عمليات المعلومات الإستراتيجية، وتحليلها؛ لتصبح ذات معنى، ونشرها بشكل فعال، وتشجيع بناء ثقافة استخدام المعلومات من قبل جميع الموظفين، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيات المناسبة؛ لتمكين استخدام المعلومات، وتوصيلها بفاعلية إلى مجتمع المستفيدين الداخلي، والخارجي، واعتبار الذكاء الإستراتيجي مكوناً مهماً لوظائف القادة، والمديرين؛ نظراً لدوره الداعم للإدارات العليا، والتنفيذية في تحديد التوجه الإستراتيجي، واتخاذ القرارات الصحيحة.

#### ٤/١٠ مهارات وقدرات القادة الأذكياء استراتيجياً:

توصلت فوزية مقراش لأبرز مهارات وقدرات القادة الأذكياء استراتيجياً، وحددتها فيما يلي<sup>(٣٦)</sup>:

#### ١/٤/١٠ المهارات الفكرية:

يجب على القائد الذكي إستراتيجياً أن يمتلك القدرة على الاستنباط، والتحليل، ووضوح التفكير، والتعبير، وفهم الحجج المعقدة، والحكم على وجهات النظر المختلفة، واستخلاص استنتاجات حكيمة استناداً إلى الأدلة المتاحة.

#### ٢/٤/١٠ المهارات الشخصية:

ينبغي على القائد الذكي إستراتيجياً أن يتسم بمهارات شخصية تساعده في تحليل المعلومات، واتخاذ القرارات، كمهارات التحكم في تكنولوجيا المعلومات، ومهارات البحث عن المعلومات على شبكة الإنترنت، ومهارات التأثير في الآخرين، والقدرة على تحفيزهم، والمهارات اللغوية، كإتقان عدة لغات تساعده على تفسير الوثائق، والحقائق، وأخيراً الخبرة العملية في مجاله.

#### ٣/٤/١٠ القدرة على استغلال المعلومات:

يتسم القائد الذكي إستراتيجياً بالقدرة على استيعاب كميات كبيرة من المعلومات، واستبعاد غير اللائق منها، وفهم ما هو لائق ومفيد، والرد على ما هو عاجل؛ نظراً لأن توافر المعلومات دون كيفية توظيفها يُعدّ تكلفة بدون عائد.

#### ٤/٤/١٠ القدرة على التواصل:

القدرة على التواصل من سمات القائد الذكي إستراتيجياً؛ حيث تمكنه من نقل، وتوزيع نتائج تحليل المعلومات التي قام بها، وبالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات، كما يجب- أيضاً- أن يجيد الاتصال الشفهي، والكتابي على حد سواء، وبوضوح، وإيجاز أحياناً.

#### ٥/٤/١٠ القدرة على استيعاب التغيرات البيئية:

التغيرات البيئية تحتاج إلى شخص قادر على الاعتراف بالتغيرات، والتطورات التي قد تكون حرجة- أحياناً- عند وقوعها، ودراسة القضايا، وتحديد الاتجاهات؛ لمواجهة حالات التغيير في البيئة الداخلية، والخارجية؛ لذلك تُعدّ القدرة على استيعاب التغيرات البيئية من الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد الذكي إستراتيجياً.

#### ٦/٤/١٠ القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق:

تُعدّ القدرة على التفكير الإبداعي، وابتكار الأفكار، واستخدام المعلومات، والأدوات الموجودة بطريقة مستحدثة وفريدة؛ لحل التحديات الصعبة، واستغلال الفرص الجديدة سمات رئيسة في القائد، أو المدير الذكي إستراتيجياً.

#### ٥/١٠ أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

يُمكن تناول أبعاد الذكاء الإستراتيجي استناداً إلى الكثير من الأدبيات وفق الآتي<sup>(٣٧)</sup>-(٣٨)-(٣٩):



## **Foresight ١/٥/١٠ الاستشراف**

وهو القدرة على الاستشعار، ورؤية الاتجاهات المستقبلية، ورصد التغيير في ظاهرة، أو ظواهر معينة، ومحاولة تحديد الاحتمالات؛ لتطويرها في المستقبل، وتمييز ما يمكن تجنبه، وما يمكن التأثير عليه إيجاباً، والسيطرة عليه، كما يعني- أيضاً- قراءة للواقع، واستقراء المستقبل البعيد؛ لاكتشاف مسارات، وأفاق جديدة في العمل.

## **Strategic Vision ٢/٥/١٠ الرؤية الاستراتيجية**

وتعني رسم الصورة المرغوبة، والجدابة التي ترغب في أن تصل إليها المنظمة و/أو المؤسسة؛ أي رسم المسار الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه، والرؤية الإستراتيجية هي محور القيادة الإستراتيجية.

## **Systems Thinking ٣/٥/١٠ التفكير النظمي**

وهو يعني التفكير بمنطق النظم، أو النظرة الشاملة؛ لفهم الظواهر، والأشياء، والقدرة على توليف، ودمج العناصر المختلفة، والمتنوعة؛ لتتكامل، وتشكل نظاماً، وصورة أوضح وصولاً إلى الأهداف الموضوعية.

## **Partnership ٤/٥/١٠ الشراكة**

ويقصد بها إقامة تحالفات، واتفاقات مع منظمات، و/أو مؤسسات أخرى شبيهة، أو لها علاقة بها؛ للوصول إلى الأهداف المشتركة، وتُعدّ الشراكة إحدى آليات التأقلم مع البيئة التنافسية، وإطاراً للعمل التعاوني.

## **Motivation ٥/٥/١٠ الدافعية**

هي تشجيع العاملين للتصرف بانسجام مع الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وتحفيزهم نحو تنفيذ الرؤى، والتصورات التي وضعها القائد، أو المدير.

## **Crisis Management ٦/١٠ مفهوم إدارة الأزمات**

قبل التطرق لتعريف إدارة الأزمات لابد من التعرّيج إلى المعنى اللغوي للإدارة، فتعرف "الإدارة" لغوياً في المعجم الوسيط على أنها: اسم من المصدر (أدار)، وهي، مركز الرياسة، والتصرف، وعرفت "الأزمة" في كل من المعجم الوسيط، ومعجم المعنى الجامع بأنها الشدة، والضيق، أو قحط، وجدب<sup>(٤٠)</sup>.

عُرفت "الأزمة" اصطلاحاً بأنها: "حدث غير متوقع له تأثير كبير على المنظمة، وقد يؤدي إلى عدم التوازن فيها؛ مما يسبب سلسلة متصلة من التغييرات غير المتوقعة تتراوح من تغييرات، واختلافات بسيطة، وقد تصل إلى حد الفوضى أحياناً"<sup>(٤٢)</sup>. وعُرفت "الأزمة"- أيضاً- بأنها: "حدث غير مسبوق لا يمنحنا الكثير من الوقت للاستعداد مسبقاً، ومعظم آثاره قد تكون ضارة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، وقد تكون الأزمة داخلية أو خارجية"<sup>(٤٣)</sup>.

أما "إدارة الأزمات" فعُرفت بأنها: "مجموعة الاستعدادات، والجهود الإدارية التي تبذل؛ لمواجهة، أو الحد من الآثار الضارة المترتبة على الأزمة، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات عن طريق الاستشعار، ورصد التغييرات البيئية الداخلية، والخارجية، وتعبئة الموارد، والإمكانات المتاحة؛ لمنع، أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة،

والعاملين فيها مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت<sup>(٤٤)</sup>. وعُرفت "إدارة الأزمات" - أيضاً - بأنها: "عملية إدارية تستخدم التقنيات الحديثة؛ لوضع الخطط، وجمع المعلومات، وتحليلها؛ لتحديد الأزمات المتكررة، والتنبؤ بها، ووضع سيناريوهات تنظيم العمل بين الكوادر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، وإدارتها بفاعلية، وبكفاءة، وتجنب المفاجأة، والعمل بعشوائية"<sup>(٤٥)</sup>.

ونخلص من التعريفات السابقة بتعريف إدارة الأزمات على أنها: الممارسات، ومجموعة الإجراءات، والجهود، والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة، أو المؤسسة؛ للتغلب على تأثير الأزمة؛ مما يساعدها على استعادة السيطرة، وتقديم الخدمات من خلال التفكير العلمي، والوفرة في المعلومات المناسبة.

#### ٧/١٠ فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها:

يمكننا القول بأن فاعلية إدارة الأزمات، هي نظام فعال للتعامل مع الأزمات، والتخفيف من أثارها، وتستند فاعلية إدارة الأزمات على أبعاد محددة تم التعرف عليها من خلال أدبيات الموضوع، وهي كالآتي<sup>(٤٦)،(٤٧)،(٤٨)</sup>:

#### ١/٧/١ الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

هي الرؤية الشاملة المتعلقة بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع، وسياسات التنظيم، والمرونة التنظيمية التي تتغير مع تغير الأزمة، فهي كل ما يقود الهوية الجماعية لأية مؤسسة.

#### ٢/٧/١ فاعلية نظام المعلومات Effectiveness of Information System

وتعني الاعتماد على نشر، ونقل المعلومات إلى جميع العاملين؛ حيث يكون لدى الجميع إمكانية الوصول إلى المعلومات حول الأحداث الجارية؛ لأن توفر المعلومات من العناصر الحاسمة في الاستجابة الفعالة للأزمات، والمعلومات المنحرفة، أو الغامضة تشكل تهديداً لأنشطة إدارة الأزمات ككل، ومن ثم تدفق المعلومات، وتنسيقها بدقة، وتحديثها، والتعاون في توفيرها، وتوظيف مؤهلين للتعامل معها يضمن إدارة الأزمات بنجاح وكفاءة.

#### ٣/٧/١ فاعلية نظام الاتصال Effectiveness of Communication System

هو اتباع نظام اتصال مرن، وفاعل في جميع مراحل الأزمة؛ حيث تتعامل المنظمات بشكل أكثر فاعلية مع الأزمات إذا كان لديها قنوات اتصال مفتوحة، ووسائل اتصال ثنائية الاتجاه من أسفل إلى أعلى، والعكس، وفاعلية التواصل لا تقتصر فقط على قسم الاتصالات، وإنما مع المديرين، وزملاء العمل، ومع مؤسسات المجتمع المحلي كجزء من نظام إدارة الأزمات؛ فالإتصال والتعاون عنصران مهمان في الاستجابة للأزمات.

#### ٤/٧/١ الفاعلية الاقتصادية Economic Effectiveness

هي تأمين المخصصات المالية لمتطلبات مواجهة الأزمات، وتعزيز الموارد المادية؛ للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، وتأهيل القوى المهنية الكافية لأداء المهمات الصعبة أثناء الأزمات.

#### ٥/٧/١ الفاعلية التكنولوجية Technological Effectiveness

ويقصد بها توفر أساليب تكنولوجية تساعد في التعامل مع الأزمات، وتُمكن المنظمة و/أو المؤسسة من رسم الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات، وتحسين فاعلية إدارتها.

## ٠/١١ عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليلاتها:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية للمتوسطات الموزونة، وللإجابة عن تساؤل ما مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية عينة الدراسة؟ تم تحديد المستوى بناءً على قيمة المتوسط الحسابي، والأوزان النسبية، وذلك في ضوء درجات الاستبانة، أداة البحث؛ حيث تم تحديد طول مدى مقياس ليكرت الخماسي (البدائل الخمسة) المستخدمة في هذه الأداة من خلال الدرجات الخاصة بالاستجابة على بنود الاستبانة، ودرجتها تتراوح ما بين (من ١ : ٥)، وتم بناءً على ذلك حساب المدى من خلال المعادلة أكبر قيمة - أصغر قيمة، وبذلك أصبحت (٥-١=٤)، وبعد ذلك تم قسمة المدى، وهو لقيمة أربعة على عدد البدائل (الخمس)؛ للحصول على طول الفئة التي أمكن حسابها من خلال (٤/٥=٠,٨)، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة من القيم الخاصة بالفئة الأولى (المستوى الأول ضعيف جداً) للبدائل الخمسة، كما هي محددة بجدول (٤)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات، كما هو مبين بالجدول التالي:

### جدول رقم (٤) المدى وتحديد درجة الانطباق والأوزان النسبية

م	الوزن النسبي	مدى الفئة	المتوسط الحسابي	درجة الانطباق	مستوى الذكاء الاستراتيجي
١	١٦% - ٣٦%	(١) إلى أقل من (١,٨)	١ إلى ١,٨	لا تنطبق بشدة	ضعيف جداً
٢	٣٦% - ٥٢%	(١,٨) إلى أقل من (٢,٦)	١,٨ إلى ٢,٦	لا تنطبق	ضعيف
٣	٥٢% - ٦٨%	(٢,٦) إلى (٣,٤)	٢,٦ إلى ٣,٤	محايد	متوسط
٤	٦٨% - ٨٤%	(٣,٤) إلى أقل من (٤,٢)	٣,٤ إلى ٤,٢	تنطبق	مرتفع
٥	٨٤% - ١٠٠%	(٤,٢) إلى (٥)	٤,٢ إلى ٥	تنطبق بشدة	مرتفع جداً

يوضح الجدول أعلاه أن معيار الحكم على قيمة المتوسط الحسابي تم التوصل إليه كالآتي: من (١) إلى (١,٨) تعني أنه مستوى (ضعيف جداً)، ومن (١,٨) إلى (٢,٦) تعني أنه مستوى (ضعيف)، ومن (٢,٦) إلى (٣,٤) تعني أنه مستوى (متوسط)، ومن (٣,٤) إلى (٤,٢) تعني أنه مستوى (مرتفع)، ومن (٤,٢) إلى (٥) تعني أنه مستوى (مرتفع جداً)، ويبين الجدول رقم (٥) مستوى الذكاء الإستراتيجي، وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة.

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والموزونة والانحرافات المعيارية للمتوسطات الموزونة والنسبة المئوية للمتوسطات الموزونة على درجات مستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية (ن=٦٣)

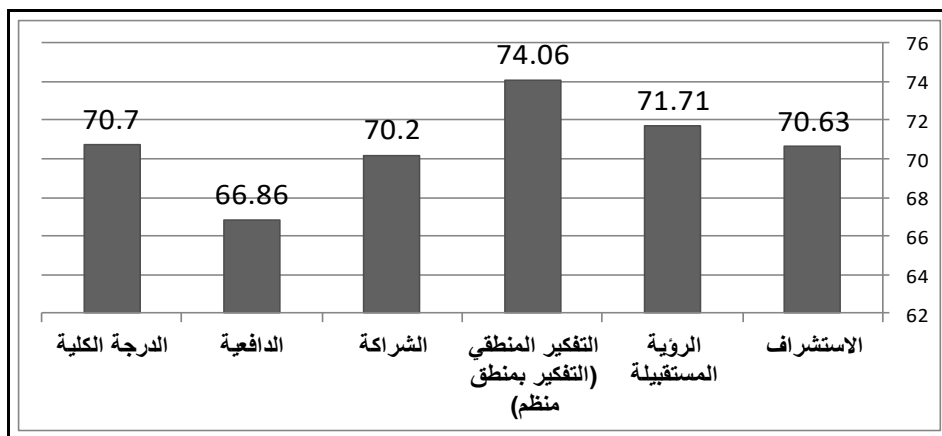
أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل)	المتوسطات الحسابية	المتوسطات الموزونة	الانحرافات المعيارية للمتوسطات الموزونة	النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة	مستوى الذكاء الاستراتيجي
الإستشراف	٢٨,٢٥	٣,٥٣	٠,٧١	٧٠,٦٣%	مرتفع
الرؤية الإستراتيجية	٢٥,١٠	٣,٥٩	٠,٧٢	٧١,٧١%	مرتفع
التفكير النظامي	٢٥,٩٢	٣,٧٠	٠,٧٤	٧٤,٠٦%	مرتفع

مستوى الذكاء الاستراتيجي	النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة	الانحرافات المعيارية للمتوسطات الموزونة	المتوسطات الموزونة	المتوسطات الحسابية	أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل)
مرتفع	70,20%	0,70	3,01	21,06	الشراكة
متوسط	66,86%	0,67	3,34	23,40	الدافعية
مرتفع	70,70%	0,71	3,04	123,73	الدرجة الكلية

أقل من 36% (ضعيف جداً)، من 36% إلى 52% (ضعيف)، من 52% إلى 68% (متوسط)،

من 68% إلى 84% (مرتفع)، 84% فأكثر (مرتفع جداً)

يتضح من خلال جدول رقم (5) أن الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده الفرعية حصلت على نسبة مئوية موزونة تتراوح ما بين 66,86% إلى 74,06%، وهي مستويات تعبر عن مستوى يتراوح ما بين المستوى المتوسط إلى المرتفع؛ حيث جاء في الترتيب الأول بُعد التفكير النظمي (التفكير بمنطق النظم) بنسبة بلغت 74,06%، وجاء في الترتيب الثاني بُعد (الرؤية الاستراتيجية) بنسبة بلغت 71,71%، وجاء في الترتيب الثالث بُعد (الاستشراف) بنسبة مئوية بلغت 70,73%، وجاء في الترتيب الرابع بُعد (الشراكة) بنسبة بلغت 70,20%، وجاء في الترتيب الخامس بُعد (الدافعية) بنسبة بلغت 66,86%؛ مما يدل على ضرورة الاهتمام ببُعد الدافعية في المكتبات الجامعية المركزية المبحوثة، في حين بلغت النسبة الإجمالية للمتوسطات الموزونة للاستبيان ككل نسبة 70,70%، وهي نسبة تعبر عن مستوى (مرتفع) بشكل عام من الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة، ويعكس الشكل رقم (1) النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة لمستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية.



شكل رقم (1) النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة لمستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية

وللتأكد من النتيجة قامت الباحثة بحساب دلالة الفروق بين الوسط الفرضي للاستبانة، ومتوسط درجات العينة الحالية على الاستبانة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة؛ حيث أمكن الحصول على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري من درجات أفراد العينة، وتم الحصول على الوسط الفرضي من خلال

القيمة الوسطى لأوزان العبارات، ونظرًا لأن درجات أفراد العينة على كل عبارة تتراوح ما بين (١ إلى ٥)؛ فالقيمة الوسطى تساوي (٣)؛ حيث تم ضربها في عدد العبارات الخاصة بكل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية، وهي كما يلي: (٨) عبارات للبُعد الأول، و(٧) عبارات للبُعد الثاني، و(٧) عبارات للبُعد الثالث، و(٦) عبارات للبُعد الرابع، و(٧) عبارات للبُعد الخامس؛ حيث بلغ عدد العبارات للاستبانة ككل (٣٥) عبارة، وأمكن مقارنتها بالمتوسطات الحسابية؛ بغرض التحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي، ومتوسط درجات العينة على الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده الفرعية لدى مجتمع الدراسة، وللتحقق من هذه النتيجة أمكن استخدام اختبار(ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الوسط الفرضي للاستبانة، ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على درجات مستوى الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٦) اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الوسط الفرضي للاستبانة ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على درجات مستوى الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية (ن=٦٣)

أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل)	ن	متوسط العينة (الحقيقي)	الوسط الفرضي للاستبان (المتوقع)	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة
الاستشراف	٦٣	٢٨,٢٥	٢٤	٧,٢٥	٤,٦٥٥	٦٢	٠,٠٠١
الرؤية الإستراتيجية	٦٣	٢٥,١٠	٢١	٦,٢٥	٥,٢٠٣	٦٢	٠,٠٠١
التفكير النظمي	٦٣	٢٥,٩٢	٢١	٥,٧٦	٦,٧٨١	٦٢	٠,٠٠١
الشراكة	٦٣	٢١,٠٦	١٨	٥,١٢	٤,٧٤٩	٦٢	٠,٠٠١
الدافعية	٦٣	٢٣,٤٠	٢١	٧,٧٧	٢,٤٤٨	٦٢	٠,٠٠١
الدرجة الكلية	٦٣	١٢٣,٧٣	١٠٥	٢٩,٠٥	٥,١١٧	٦٢	٠,٠٠١

باستقراء جدول رقم (٦) يتبين وجود فروق جوهرية بين الوسط الفرضي، ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية مجتمع الدراسة؛ حيث نجد أن قيمة (ت) بلغت (٤,٦٥٥، ٥,٢٠٣، ٦,٧٨١، ٤,٧٤٩، ٢,٤٤٨، ٢٩,٠٥) على التوالي لمتغيرات الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي (التفكير بمنطق النظم)، الشراكة، الدافعية، والدرجة الكلية على الذكاء الاستراتيجي، وهي قيم جميعها (دالة)، وجوهرية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ على الدرجة الكلية، وأبعاده الفرعية ماعدا بُعد الدافعية؛ فكانت الفروق جوهرية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وكانت جميع الفروق لصالح متوسط درجات مجتمع الدراسة مقارنة بالمتوسط الفرضي؛ مما يعني أن متوسط درجات أفراد العينة يختلف عن الوسط الفرضي المتوقع، وبذلك فإن الذكاء الاستراتيجي، وأبعاده الفرعية كانت أعلى من المتوسط بفروق دالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة.

أما عن إجابة التساؤل الذي ينص على ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؟ تم حساب التكرارات، والأوزان المرجحة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد مجتمع الدراسة على فاعلية إدارة الأزمات، كما تم تقدير المستوى بناءً على قيمة المتوسط الحسابي، والأوزان النسبية، وذلك في ضوء درجات الاستبانة، أداة البحث؛ حيث تم تحديد طول مدى مقياس ليكرت الخماسي (البدائل الخمسة) المستخدمة في هذه الأداة من خلال الدرجات الخاصة بالاستجابة على بنود الاستبانة، ودرجتها تتراوح ما بين (١ : ٥)، وتم بناءً على ذلك حساب المدى

من خلال معادلة أكبر قيمة - أصغر قيمة، وبذلك أصبحت (٥-١=٤)، وبعد ذلك تم قسمة المدى، وهو لقيمة أربعة على عدد البدائل (الخمسة)؛ للحصول على طول الفئة أمكن حسابها من خلال (٥/٤ = ٠,٨)، ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة من القيم الخاصة بالفئة الأولى (المستوى الأول ضعيف جداً) للبدائل الخمسة، كما هي محددة بجدول (٧)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، وهكذا بالنسبة لبقية الفئات، كما هو موضح بالجدول الآتي:

#### جدول رقم (٧) المدى وتحديد درجة الانطباق والأوزان النسبية

م	الوزن النسبي	مدى الفئة	المتوسط الحسابي	درجة الانطباق	مستوى فاعلية إدارة الأزمات
١	١٦% - ٣٦%	(١) إلى أقل من (١,٨)	١ إلى ١,٨	لا تنطبق بشدة	ضعيف جداً
٢	٣٦% - ٥٢%	(١,٨) إلى أقل من (٢,٦)	١,٨ إلى ٢,٦	لا تنطبق	ضعيف
٣	٥٢% - ٦٨%	(٢,٦) إلى (٣,٤)	٢,٦ إلى ٣,٤	محايد	متوسط
٤	٦٨% - ٨٤%	(٣,٤) إلى أقل من (٤,٢)	٣,٤ إلى ٤,٢	تنطبق	مرتفع
٥	٨٤% - ١٠٠%	(٤,٢) إلى (٥)	٤,٢ إلى ٥	تنطبق بشدة	مرتفع جداً

يوضح الجدول أعلاه أن معيار الحكم على قيمة المتوسط الحسابي تم التوصل إليه كالتالي: من (١) إلى (١,٨) تعني أن مستوى (ضعيف جداً)، ومن (١,٨) إلى (٢,٦) تعني أنه مستوى (ضعيف)، ومن (٢,٦) إلى (٣,٤) تعني أنه مستوى (متوسط)، ومن (٣,٤) إلى (٤,٢) تعني أنه مستوى (مرتفع)، ومن (٤,٢) إلى (٥) تعني أنه مستوى (مرتفع جداً)، ويشير الجدول رقم (٨) لمستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة.

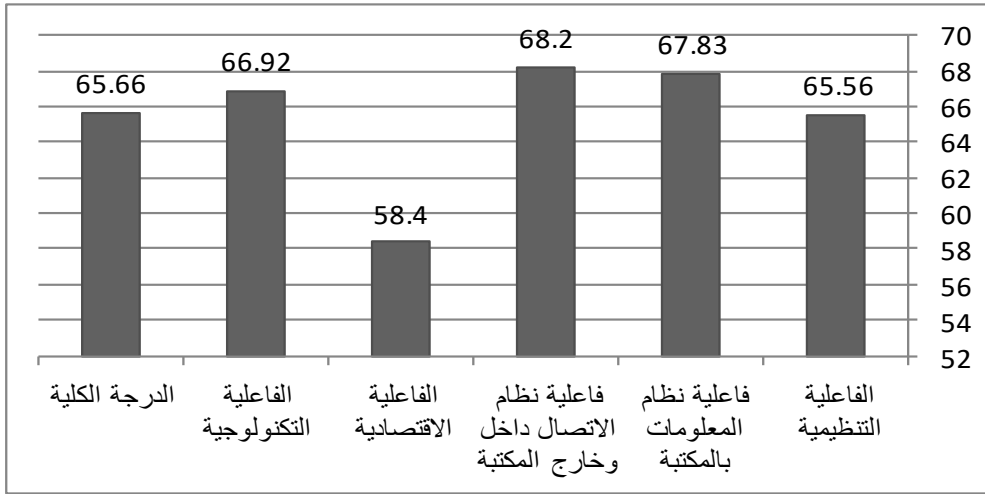
جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والموزونة والانحرافات المعيارية للمتوسطات الموزونة والنسبة المئوية للمتوسطات الموزونة على درجات مستوى فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية (ن=٦٣)

أبعاد فاعلية إدارة الأزمات (المتغير التابع)	المتوسطات الحسابية	المتوسطات الموزونة	الانحرافات المعيارية للمتوسطات الموزونة	النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة	مستوى فاعلية إدارة الأزمات
الفاعلية التنظيمية	٣٦,٠٦	٣,٢٨	٠,٦٦	٦٥,٥٦	متوسط
فاعلية نظام المعلومات	٢٠,٣٥	٣,٣٩	٠,٦٨	٦٧,٨٣	متوسط
فاعلية نظام الاتصال	٢٣,٨٧	٣,٤١	٠,٦٨	٦٨,٢٠	مرتفع
الفاعلية الاقتصادية	١٤,٦٠	٢,٩٢	٠,٥٨	٥٨,٤٠	متوسط
الفاعلية التكنولوجية	١٦,٧٣	٣,٣٥	٠,٦٧	٦٦,٩٢	متوسط
الدرجة الكلية	١١١,٦٢	٣,٢٨	٠,٦٦	٦٥,٦٦	متوسط

أقل من ٣٦% (ضعيف جداً)، من ٣٦% إلى ٥٢% (ضعيف)، من ٥٢% إلى ٦٨% (متوسط)،

من ٦٨% إلى ٨٤% (مرتفع)، ٨٤% فأكثر (مرتفع جداً)

نلاحظ من خلال جدول رقم (٨) أن فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها الفرعية حصلت على نسبة مئوية موزونة تتراوح ما بين ٥٨,٤٠% إلى ٦٨,٢٠%، وهي مستويات تعبر عن مستوى يتراوح ما بين المستوى المتوسط إلى المرتفع؛ حيث جاء في الترتيب الأول بُعد (فاعلية نظام الاتصال) بنسبة بلغت ٦٨,٢٠%، وكان مستواه (مرتفعاً)، في حين جاءت بقية الأبعاد في مستوى (متوسط)؛ حيث جاء في الترتيب الثاني بُعد (فاعلية نظام المعلومات) بنسبة بلغت ٦٧,٨٣%، وجاء في الترتيب الثالث بُعد (فاعلية التكنولوجيا) بنسبة مئوية بلغت ٦٦,٩٢%، وجاء في الترتيب الرابع بُعد (فاعلية التنظيمية) بنسبة بلغت ٦٥,٥٦%، وجاء في الترتيب الخامس بُعد (فاعلية الاقتصادية) بنسبة بلغت ٥٨,٤٠%؛ مما يدل على ضرورة الاهتمام بتلك الأبعاد سالفة الذكر في المكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة، في حين بلغت النسبة الإجمالية للمتوسطات الموزونة للاستبانة ككل نسبة ٦٥,٦٦%، وهي تعبر عن مستوى (متوسط) بشكل عام من فاعلية إدارة الأزمات، ويعكس الشكل رقم (٢) النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة لمستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية.



شكل رقم (٢) النسبة المئوية للمتوسطات الموزونة لمستوى فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية

وللتأكد من النتيجة قامت الباحثة بحساب دلالة الفروق بين الوسط الفرضي للاستبانة، ومتوسط درجات العينة الحالية على الاستبانة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة؛ حيث أمكن الحصول على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري من درجات أفراد العينة، وتم الحصول على الوسط الفرضي من خلال القيمة الوسطى لأوزان العبارات، ونظرًا لأن درجات أفراد العينة على كل عبارة تتراوح ما بين (١ إلى ٥)؛ فالقيمة الوسطى تساوي (٣)؛ حيث تم ضربها في عدد العبارات الخاصة بكل بُعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية، وهي كما يلي: (١١) عبارة للبعد الأول، و(٦) عبارات للبعد الثاني، و(٧) عبارات للبعد الثالث، و(٥) عبارات للبعد الرابع، و(٥) عبارات للبعد الخامس؛ حيث بلغ عدد العبارات للاستبانة ككل (٣٤) عبارة، وأمکن مقارنتها بالمتوسطات الحسابية؛ بغرض التحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي، ومتوسط درجات العينة على فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها الفرعية لدى مجتمع الدراسة، وللتحقق من هذه النتيجة أمكن استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الوسط

الفرضي للاستبانة، ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على درجات مستوى فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٩) اختبار (ت) لعينة واحدة لدلالة الفروق بين الوسط الفرضي للاستبانة ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على درجات مستوى فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية (ن=٦٣)

أبعاد فاعلية إدارة الأزمات (المتغير التابع)	ن	متوسط العينة (الحقيقي)	الوسط الفرضي للاستبان (المتوقع)	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة
الفاعلية التنظيمية	٦٣	٣٦,٠٦	٣٣	٩,٣٠	٢,٦١٥	٦٢	٠,٠١
فاعلية نظام المعلومات	٦٣	٢٠,٣٥	١٨	٥,٥١	٣,٣٨٤	٦٢	٠,٠٠١
فاعلية نظام الاتصال	٦٣	٢٣,٨٧	٢١	٦,٥٦	٣,٤٧٦	٦٢	٠,٠٠١
الفاعلية الاقتصادية	٦٣	١٤,٦٠	١٥	٤,٩١	٠,٦٤١	٦٢	غير دال
الفاعلية التكنولوجية	٦٣	١٦,٧٣	١٥	٤,٨٤	٢,٨٣٧	٦٢	٠,٠١
الدرجة الكلية	٦٣	١١١,٦٢	١٠٢	٢٧,٦٢	٢,٧٦٤	٦٢	٠,٠١

باستقراء جدول رقم (٩) يتبين وجود فروق جوهرية بين الوسط الفرضي، ومتوسط درجات مجتمع الدراسة على فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة؛ حيث نجد أن قيمة (ت) بلغت (٢,٦١٥، ٣,٣٨٤، ٣,٤٧٦، ٣,٨٣٧، ٢,٧٦٤) على التوالي لمتغيرات الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية، والدرجة الكلية على فاعلية إدارة الأزمات، وهي قيم جميعها (دالة)، وجوهرية ماعدا بُعد الفاعلية الاقتصادية لم تكن الفروق ذات دلالة جوهرية، كما أن الدلالة الجوهرية كانت عند مستوى دلالة ٠,٠٠١ على متغيري (فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال)، كما كانت الفروق جوهرية عند مستوى دلالة ٠,٠١ على بُعدي (الفاعلية التنظيمية، الفاعلية التكنولوجية)، وكذلك على الدرجة الكلية فاعلية إدارة الأزمات، ومن الجدير بالذكر أن جميع المتغيرات الدالة كانت الفروق جوهرية لصالح متوسط درجات مجتمع الدراسة مقارنة بالمتوسط الفرضي، وبذلك فإن فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها الفرعية كانت أعلى من المتوسط بفروق دالة إحصائياً لدى مجتمع الدراسة ماعدا بعد الفاعلية الاقتصادية.

أما عن إجابة التساؤل الذي ينص على ما أثر الذكاء الإستراتيجي وأبعاده الفرعية على فاعلية إدارة الأزمات وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؟ تم استخدام معامل الانحدار المتعدد؛ للتعرف على مدى إمكانية التنبؤ بفاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها من خلال الذكاء الاستراتيجي وأبعادها لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية، كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول رقم ( ١٠ ) نتائج تحليل الاحدار متعدد المتغيرات المستقلة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، والمتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات وأبعاده الفرعية لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية (ن=٦٣)

القيمة الثابتة	قيمة (ت)	قيمة بيتا (Beta)	معامل الانحدار (B)	قيمة "ف"	مربع الارتباط R المتعدد	معامل الارتباط R المتعدد	المتغير التابع	
							الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
٦,٤٦٧	***٧,٨٩٧	٠,٦٤٣	٠,٧٦٩	***١٣٧,٦٣٤	٠,٨١٥	٠,٨٢١	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
	***٣,٩٤١	٠,٣٢١	٠,٤١١	***٨٧,٤٤٩	٠,٥٨٢	٠,٥٨٩	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
٢,٣٣٩	***٩,٣٥١	٠,٧٦٨	٠,١٤٦	***٤١,٦٨٢	٠,٥٦٨	٠,٥٨١	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
	***٣,٦٣٠	٠,٤٨٥	٠,١١٠	***٦١,٣٢٨	٠,٤٩٣	٠,٥٠١	الشراكة	الشراكة
١,٦٥٧	**٢,٣٩٩	٠,٣٢١	٠,٤١١	***٤٢,٦٥٦	٠,٥٧٣	٠,٥٨٧	الشراكة	الشراكة
	***٧,٨٣١	٠,٧٠٨	٠,١٢٠	***١٠٧,٢٥٨	٠,٧٧٤	٠,٧٨١	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
٠,٢٠٤	***٣,٦٧٣	٠,٤٨٨	٠,٤٦١	***١٠٧,٢٥٨	٠,٧٧٤	٠,٧٨١	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
	*٢,٤٢٦	٠,٣٢٢	٠,٠٥٤	***١٠٧,٢٥٨	٠,٧٧٤	٠,٧٨١	الشراكة	الشراكة
٠,٣٧٩	***٧,٢٣٧	٠,٦٩٩	٠,٦٦٥	***١٠٧,٢٥٨	٠,٧٧٤	٠,٧٨١	الذكاء الاستراتيجي ككل	الذكاء الاستراتيجي ككل
	*٢,٣٠٣	٠,٢٢٣	١,٢٠٠	***١٠٧,٢٥٨	٠,٧٧٤	٠,٧٨١	الشراكة	الشراكة

\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ \*\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠١ \*\*\* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٠١

يتبين من خلال جدول رقم (١٠) أن الدافعية، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لديهما القدرة في التأثير على الفاعلية التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة ف (١٣٧,٦٣٤)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٧,٨٩٧، ٣,٩٤١) على التوالي لكل من الدافعية، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وهي قيم (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، كما بلغت نسبة دور الدافعية، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي في التأثير على الفاعلية التنظيمية ٨١,٥%.

كما يتضح أن الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لديها القدرة في التأثير على فاعلية نظام المعلومات بالمكتبات عينة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة ف (٨٧,٤٤٩)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٩,٣٥١) للدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، كما بلغت نسبة الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي ودوره في التأثير على فاعلية نظام المعلومات بتلك المكتبات ٥٨%.

ونلاحظ أن الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وبُعد الشراكة لديهما القدرة في التأثير على فاعلية نظام الاتصال داخل وخارج المكتبات المدروسة؛ حيث بلغت قيمة ف (٤١,٦٨٢)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٣,٦٣٠، ٢,٣٩٩) على التوالي للدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وبُعد الشراكة، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٠١، كما بلغت نسبة الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وبُعد الشراكة في التأثير على فاعلية نظام الاتصال داخل وخارج تلك المكتبات ٥٧%.

كما تبين أن الشراكة لديها القدرة في التأثير على الفاعلية الاقتصادية؛ حيث بلغت قيمة ف (٦١,٣٢٨)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٧,٨٣١) للشراكة، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت نسبة دور الشراكة في التأثير على الفاعلية الاقتصادية ٤٩%.

كما نجد أن الشراكة، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لديهما القدرة في التأثير على الفاعلية التكنولوجية؛ حيث بلغت قيمة ف (٤٢,٦٥٦)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٣,٦٧٣، ٢,٤٢٦) على التوالي لكل من الشراكة، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٥، وبلغت نسبة دور الشراكة، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي في التأثير على الفاعلية التكنولوجية ٥٧%.

كما تبين أن الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، والشراكة لديهما القدرة في التأثير على الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الأزمات؛ حيث بلغت قيمة ف (١٠٧,٢٥٨)، وهي قيمة (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، وبلغت قيمة ت (٧,٢٣٧، ٢,٣٠٣) على التوالي لكل من الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، والشراكة، وهي قيم (دالة) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ٠,٠٥، كما بلغت نسبة الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي، وبُعد الشراكة في التأثير على الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الأزمات ٧٧%، وبهذا يتضح أن بُعدي الدافعية، والشراكة، فضلا عن الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لديهم دور واضح في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة.

### ١/١١ سبل الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية:

باستطلاع آراء القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة عن سبل الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي، تم الحصول على مجموعة من الأفكار يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وللأشخاص المناسبين.
- السعي لتحويل الرؤى المستقبلية بالمكتبات إلى واقع، والسماح لجميع العاملين بالمشاركة في تحقيق تلك الرؤى.

- الاهتمام بالتواصل الفعال بين القادة و/أو المديرين، والموظفين.
- توفير قنوات، ووسائل اتصال داخل الإدارات المختلفة بالمكتبة، وكذلك مع إدارة الجامعة، والمجتمع الخارجي، والمستفيدين.
- استثمار الفرص المتاحة، واكتشاف مبادرات جديدة؛ لتحسين العمليات، والخدمات.
- تطوير، وصقل خبرات ومهارات القادة، والمديرين، وكذلك الموظفون فكرياً و/أو تكنولوجياً عن طريق الدورات التدريبية، وورش العمل الخاصة بالذكاء الإستراتيجي.
- إبراز التحالفات الإستراتيجية، وأسلوب الشراكة بشكل أكبر بين قطاعات المجتمع المحلي، والمكتبات الجامعية المركزية الأخرى سواء في الجامعات الحكومية، أو الخاصة.
- إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي بالمكتبات؛ لتقديم معلومات دقيقة للتخطيط، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

### ٢/١١ الصعوبات التي تواجه فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية:

- يمكن تحديد أهم الصعوبات التي تواجه فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة فيما يأتي:
- نقص المخصصات المالية اللازمة لمجابهة الأزمات.
  - عدم وجود إدارة مستقلة لإدارة الأزمات داخل المكتبات الجامعية، ومنفصلة عن الجامعة.
  - محدودية الإمكانيات التكنولوجية، وأنظمة الاتصال، والأجهزة الحديثة، والمتطورة اللازمة للعمل أثناء الأزمات.
  - ضيق مساحة الممارسات التكيفية في جميع أقسام المكتبة عند الاستجابة لحالات الأزمات، والتصدي لها.
  - طغيان البيروقراطية، وتعقد، وبطء الإجراءات اللازمة للتصدي للأزمات.
  - نقص تبادل المعلومات، والخبرات، والشفافية؛ للوصول لأعلى درجات من الفاعلية في إدارة الأزمات.
  - قلة الدورات التدريبية، والتدريبات المنتظمة للمديرين، والعاملين في كيفية مواجهة الأزمات، ودراساتها حسب نوعيتها، وشدتها.
  - عدم وجود استشاريين، وخبرات فنية مدربة بالمكتبات؛ لتوجيه التعامل مع الأزمات في وقت مبكر.

وترى الباحثة أنه يمكن التغلب على تلك الصعوبات بإعادة الهيكلة المالية، وبناء جدار من الثقة بين القيادات، والعاملين؛ للتحكم في أي موقف، أو أزمة، وضرورة أن يعمل المديرين على تحسين خططهم، وقدراتهم أثناء، وبعد الأزمة، والبعد عن البيروقراطية، فضلاً عن التنظيم، والوضوح في المعلومات، بالإضافة إلى دمج إدارة الأزمات في عملية الإدارة الإستراتيجية، واستخدام نهج الذكاء الإستراتيجي في مختلف المستويات الإدارية في المكتبة، وتدريب القادة، والمديرين على تنفيذ أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنجاح، وتوظيف أدواته لمواجهة الأزمات.

### ٠/١٢ نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة بشقيها النظري، والعملية إلى الدور المهم للذكاء الإستراتيجي، وأبعاده في فاعلية إدارة الأزمات، ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها تبين النتائج ما يلي:

- تمتع مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية بنسبة ذكاء إستراتيجي قدرها ٧٠,٧٠%، وهو مستوى (مرتفع) بشكل عام.
- تراوحت مستويات أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة ما بين (متوسط) إلى (مرتفع)؛ حيث حصلت أربعة (٤) أبعاد على مستوى (مرتفع)، وجاء ترتيبها على التوالي كالآتي: بُعد (التفكير النظمي) بنسبة ٧٤,٠٦%، يليه بُعد (الرؤية الإستراتيجية) بنسبة ٧١,٧١%، ثم بُعد (الاستشراف) بنسبة مئوية بلغت ٧٠,٦٣%، وُبعد (الشراكة) بنسبة ٧٠,٢٠%، كما حصل بُعد (الدافعية) على مستوى (متوسط) بنسبة ٦٦,٨٦%.
- حقق مستوى فاعلية إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة مستوى (متوسطاً) بنسبة ٦٥,٦٦%.
- تراوحت مستويات أبعاد فاعلية إدارة الأزمات الخمسة لدى القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ مجتمع الدراسة، ما بين (متوسط) إلى (مرتفع)؛ حيث حصلت أربعة (٤) أبعاد على مستوى (متوسط)، وجاء ترتيبها على التوالي كالآتي: بُعد (فاعلية نظام المعلومات) بنسبة ٦٧,٨٣%، يليه بُعد (الفاعلية التكنولوجية) بنسبة ٦٦,٩٢%، ثم بُعد (الفاعلية التنظيمية) بنسبة مئوية بلغت ٦٥,٥٦%، وُبعد (الفاعلية الاقتصادية) بنسبة ٥٨,٤٠%، كما حصل بُعد (فاعلية نظام الاتصال) على مستوى (مرتفع) بنسبة ٦٨,٢٠%.
- جاءت فاعلية إدارة الأزمات، وأبعادها بفروق (دالة) إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، و ٠,٠١ ما عدا بُعد (الفاعلية الاقتصادية)، فهو (غير دال) إحصائياً.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد (الدافعية)، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي على بُعد (الفاعلية التنظيمية) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ونسبة تأثير قدرها ٨١,٥%.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي ككل على بُعد (فاعلية نظام المعلومات) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠١، ونسبة تأثير قدرها ٥٨%.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد (الشراكة)، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي على فاعلية بُعد (فاعلية نظام الاتصال) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، و ٠,٠١، ونسبة تأثير قدرها ٥٧%.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد (الشراكة) على بُعد (الفاعلية الاقتصادية) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، ونسبة تأثير قدرها ٤٩%.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبعد (الشراكة)، والدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي على بُعد (الفاعلية التكنولوجية) عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، و ٠,٠٥، ونسبة تأثير قدرها ٥٧%.
- الذكاء الإستراتيجي ككل، وُبعد (الشراكة) تحديداً لديهما القدرة على التأثير في الدرجة الكلية لفاعلية إدارة الأزمات بنسبة ٧٧%.
- بُعدا (الدافعية)، و(الشراكة)، فضلاً عن الدرجة الكلية للذكاء الإستراتيجي لديهم دور واضح في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة.

### ١٣/ توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات المقترحة، والتي من أبرزها ما يأتي:
- الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي؛ لما له من أثر على فاعلية إدارة الأزمات، وإيلاؤه مزيداً من البحث والدراسة .

- صقل خبرات، ومهارات القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة، وتوجيه أنظارهم نحو الوصول إلى مستوى (مرتفع جداً) من الذكاء الإستراتيجي.
- زيادة التأهيل، والتدريب لجميع المستويات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية؛ عينة الدراسة في مجال إدارة الأزمات؛ للارتفاع بمستوى فاعلية إدارة الأزمات من مستوى (متوسط) إلى (مرتفع)، أو (مرتفع جداً).
- تحفيز العاملين، وإقامة تحالفات، وشراكات إستراتيجية؛ لاستثمار فرص التطوير بالمكتبات الجامعية المركزية.
- الاهتمام ببعدها (الفاعلية الاقتصادية)؛ نظراً لأنه أقل بُعد حصل على نسبة ضمن أبعاد فاعلية إدارة الأزمات.
- جعل الذكاء الإستراتيجي جزءاً من الثقافة الإدارية، والتنظيمية للمكتبات بشكل عام، والمكتبات الجامعية المركزية بشكل خاص.
- التأكيد على تدريس موضوعي "الذكاء الإستراتيجي"، و"إدارة الأزمات" ضمن موضوعات مقرر "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات".
- إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي؛ لتفعيل دوره في المكتبات، بمختلف أنواعها، وفئاتها، وتوظيف أبعاده، وأدواته لمواجهة الأزمات.

### قائمة الاستشهادات والمصادر

١. فانق، تلا عاصم، و عبد محسن، عذراء. "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مج ٢٤، ع ١٠٧ (٢٠١٨): ١٠٨ - ١٢٧.
٢. عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ١٩٩٦-١٩٩٦ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٠ م. - ٨٠٥ ص. مطبوع.
- عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ١٩٩٧-٢٠٠٠ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٣ م. - ٧٢٨ ص. مطبوع.
- عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠١-٢٠٠٤ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٧ م. - ٧٥٤ ص. مطبوع.
- عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠٥-٢٠٠٧ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٠ م. - ٦٣٧ ص. مطبوع.
- عبد الهادي، محمد فتحي. الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات: ٢٠٠٨-٢٠٠٩ م. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٢ م. - ٥٠٤ ص. مطبوع.
٣. قاعدة الهادي للإنتاج الفكري. ويب. ١٨ يونيو ٢٠٢٠.
- <<http://arab-afli.org/index.php?>>
٤. أطرش، بلال خالد. "أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني". كلية الأعمال - جامعة الإسراء الخاصة-عمان (٢٠٢٠) ماجستير.

٥. النجار، فايز جمعة صالح، و الحرايزة، أروى محمد. "الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال* مج ٨، ع ٣٤ (٢٠٢٠): ٣٣٧ - ٣٥٤.
٦. المجالي، راتب عارف. "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرًا وسيطًا". *كلية الدراسات العليا- جامعة مؤتة* (٢٠٢٠) ماجستير.
٧. محمود، سعد علي. "تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار". *كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد* (٢٠١٩) ماجستير.
٨. حسين، عمرو مصطفى محمد. "أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ع ٤ (٢٠١٩): ٦٦١ - ٧٠٢.
٩. رحمون، زريقة، وآخرون. "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بفسطنطينة". *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* مج ٣، ع ١٤ (٢٠١٩): ١٤٧ - ١٦٥.
١٠. مطر، محمد عبد الهادي إبراهيم. "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة". *كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- الجامعة الإسلامية بغزة* (٢٠١٨) ماجستير.
١١. عثمان، مزمل علي محمد. "اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام- المملكة العربية السعودية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* مج ١، ع ١٤ (٢٠١٧): ١٦٥ - ١٨١.
١٢. الزالمى، حيدر عجيل فالح. "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية". *كلية التربية الأساسية- الجامعة المستنصرية* (٢٠١٤) ماجستير.
١٣. أبو دريبة، سامي، وآخرون. "المكتبات الجامعية في مواجهة الأزمات: مكتبة الحسين بن طلال في جامعة اليرموك وأزمة فيروس كورونا المستجد". *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات* مج ٥٥، ع ٣٤ (٢٠٢٠): ٥٢ - ٦٢.
١٤. (سعيد، محمد سعيد محمد. "مدى جاهزية المكتبات العامة المصرية للتصدي للأزمات والكوارث". *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات* مج ٦، ع ٢٤ (٢٠١٩): ٢١٢ - ٢٣٨.
١٥. المجرمية، سهى بنت سعيد مبارك. "واقع إدارة الأزمات في مكتبات جامعة السلطان قابوس: دراسة استطلاعية". *كلية الآداب والعلوم الاجتماعية- جامعة السلطان قابوس* (٢٠١٦) ماجستير.
١٦. نديم، عفاف بنت محمد. "إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات الجامعية السعودية". *مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات* ع ١٤ (٢٠١٥): ١٣٥ - ١٨٨.
17. Ahmadi, Masoud, et al. "Proposing a model of manger's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations." *Journal of Management Development* 39.4 (2020): 559-579.
18. Kirilov, Iglia S. "Strategic Intelligence: Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector." *Walden University* (2019): 191p.

19. Ochoa, Rivera. "Challenges and Implications of Implementing Strategic Intelligence Systems in Mexico." Walden University (2016): 180p.
20. Eyad, I. Atwa. "The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry." Jordan, University of Petra (2013): 127p.
21. Pellissier, René and Kruger, J. P. "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa." European Business Review 23.6 (2011): 609-631.
22. Cowell, Jane. "Managing a library services through crisis." Library Management 11 (2020): a head of print.
23. Aboh, Otsonu Samuel, et al. "Effects of Economic Recession on Universities Libraries in Nigeria: A Review Approach." Library philosophy and practice (2019): 1-15.
24. E, Nyanga et al. "Disaster Preparedness and Management at the National Archives and the National Library of Namibia." Journal of Library Archives & Information Science 28.1 (2018): 77-91.
25. Ugwuanyi, Richard NC. et al. "Managing Disasters in University Libraries in South East Nigeria." Library philosophy and practice (2015): 1-23.

٢٦. معجم المعاني الجامع عربي-عربي. <<https://www.almaany.com>>.

27. Alnaukari, Mouhib et al. "A framework for Integrating Strategic Intelligence in Corporate Strategic Management: BSC-SI." International Journal of Strategic Information Technology and Applications 7.1 (2016): 32-44.
28. Maccoby, Micheal. "Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading change." Oxford University Press (2015): 189p.
29. Maccoby, Micheal and Scudder, Tim. "Strategic Intelligence: A conceptual system of leadership for change." Performance Improvement 5.10 (2011): 1-12.
30. Monney, Jean Claude. "Strategic Intelligence Platform: Leveraging intelligence and systems leadership to achieve the SDGs." Available at: <[www.data4sdgs.org](http://www.data4sdgs.org)>.
31. Pherson, Katherine H. et al. "Critical Thinking for Strategic Intelligence." Journal of Strategic Security 10.1 (2017): 150-152.

٣٢. صقور، مجد. "قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة والمتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية." مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مج ٣٣، ع ١ (٢٠١٧): ١٨٧ - ٢١٦.

٣٣. كنوش، محمد. "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة." *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا* ١٤ (٢٠١٥): ٩١ - ١١٦.
34. Monney, Jean Claude. Op. Cit. Available at: <[www.data4sdgs.org](http://www.data4sdgs.org)>.
35. Maccoby, Micheal. "Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading change.", Op. Cit., 20-21
٣٦. مقراش، فوزية. "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية." *كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير* (٢٠١٥) *دكتوراة*.
37. Salih, Ahmad Ali and Abdulrahman, Manal. "THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO: A STUDY WITH REFERENCE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS." *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3 (2015): 495-514.
٣٨. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية." *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية* مج ٢، ٥٤ (٢٠١٦): ١٣٩ - ١٧١.
٣٩. صقور، مجد. مرجع سابق. ص ١٩٥-١٩٦.
٤٠. مجمع اللغة العربية. "المعجم الوسيط." *دار الدعوة*، ج ٢ (١٩٩٨).
٤١. معجم المعاني الجامع عربي-عربي. مرجع سابق. <<https://www.almaany.com>>.
42. Simard, Magali and Laberge, Danielle. "Development of a crisis in a project: a process respective." *International Journal of Managing project in Business* 11.3 (2018): 806-826.
43. Bhaduri, Raka M.. "Leveraging culture and leadership in crisis management." *European Journal Training and Development* 43.5 (2019): 534-549.
٤٤. الحفني، سامح أحمد زكي. "إدارة الأزمات." *مجلة البحوث المالية والتجارية* ٢٤ (٢٠١٧): ١-٢٣.
٤٥. الغامدي، عائض بن سعيد. "إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية بكلية التربية بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية." *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر* ١٦٥٤، ج ٥ (٢٠١٥): ٤٠٥ - ٤٥٩.
٤٦. البلوي، عاطف عبد الله. "أثر التفكير الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية." *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر* ١٧١٤، ج ٤ (٢٠١٦): ٥٣٠ - ٥٩٧.
47. Darbonnens, CA. and Zurawska, M.. "Effective Crisis and Emergency Response in the Multinational Corporation." *Emerald Studies in Global Strategic Response* (2017): 169-204.
48. Simonsson, Charlotte and Heide, Mats. "How focusing positively on errors can help organization become more communication: an alternative approach to crisis communication." *Journal of communication management* 22.2 (2018).



## ملحق رقم (١)

### الاستبانة

البيانات الأساسية: يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب وكتابة البيانات اللازمة:

- الاسم (اختيارياً): .....
- اسم المكتبة: .....
- اسم الإدارة أو القسم أو الشعبة أو الوحدة الذي تشرف عليه: .....
- عدد الإدارات أو الأقسام أو الوحدات بالمكتبة: .....
- عدد من تشرف عليهم بشكل مباشر: .....
- النوع: ذكر  أنثى
- الفئة العمرية: ٣٠ سنة فأقل  ٣١-٤٠ سنة  ٤١-٥٠ سنة  ٥١ سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: دبلوم  بكالوريوس أو ليسانس  ماجستير  دكتوراة  أخرى  تذكر.....
- المسمى الوظيفي: مدير عام  نائب مدير  مدير إدارة  رئيس قسم  رئيس شعبة  مدير وحدة  أخرى تذكر.....
- سنوات الخبرة في الدرجة الحالية: ٥ سنوات فأقل  ٦-١٠ سنوات  ١١-١٥ سنة  ١٦ سنة فأكثر

### المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي.

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة المذكورة التي تنطبق مع درجة الموافقة المناسبة لك:

### البعد الأول- الاستشراق:

ويعني: القدرة على استشعار ورؤية الاتجاهات المستقبلية.

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	نحاول استقراء المستقبل البعيد؛ لتطوير استراتيجيات المكتبة.					
٢	نعتمد في صنع القرار على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل.					
٣	نكتشف مشكلات العمل قبل حدوثها، ونستعد لحلها مسبقاً.					

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
٤	نعمل على استثمار الفرص المتاحة، ومواجهة تعقيدات اتخاذ القرار.					
٥	نتوقع دائماً توقيت حدوث التغيرات في المسار الإستراتيجي للمكتبة.					
٦	نتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية، وانعكاسات ذلك على اتخاذ القرار.					
٧	نسعى إلى بلورة الخيارات الإستراتيجية، والمفاضلة بين البدائل.					
٨	نحاول اكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل.					

### البعد الثاني- الرؤية الإستراتيجية:

**وتعنى:** رسم الصورة المرغوبة، والجذابة التي ترغب في أن تصل إليها المكتبة على الأمد الطويل.

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	نشارك بفاعلية في تحديد الرؤية الإستراتيجية.					
٢	نقوم بدور مهم في التعريف برؤية المكتبة الإستراتيجية.					
٣	نسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية الإستراتيجية.					
٤	نحاول الإفادة من الخبرة الشخصية، والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.					
٥	نحاول تحديد اتجاهات العمل، وتوحيد جهود العاملين؛ لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.					
٦	نحاول التعامل مع المجهول، والأمور غير الواضحة؛ لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.					
٧	نسعى دائماً لتحويل الرؤية الإستراتيجية إلى واقع يحقق أهداف، وتطلعات المكتبة.					

### البعد الثالث- التفكير النظمي (التفكير بمنطق النظم):

**ويعنى:** القدرة على توليف، ودمج العناصر المختلفة؛ بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها؛ لتشكل صورة واضحة.

م	العبارة	تتطبق بشدة	تتطبق	محايد	لا تتطبق	لا تتطبق بشدة
١	يساعد التفكير النظمي على تصور، ورؤية الأحداث بصورة أكثر وضوحًا.					
٢	ننظر دائمًا إلى أقسام المكتبة، ووحداتها الإدارية على أنها نظام مترابط، ومتناسق، وليست أجزاءً منفصلة.					
٣	نميل دائمًا إلى البعد عن طرق التفكير النمطية.					
٤	نشجع التبادل، والتشارك المعرفي بين العاملين.					
٥	نتعامل مع المشاكل بالنظر إلى أسبابها، ومعالجتها.					
٦	نحاول ابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة.					
٧	دراسة جميع الأفكار الإبداعية، وإبراز قيمتها على المدى القصير، والبعيد.					

### البعد الرابع- الشراكة:

**ويعنى:** القدرة على إقامة تحالفات، وشراكات مع مكتبات أخرى شبيهة، أو لها علاقة بها.

م	العبارة	تتطبق بشدة	تتطبق	محايد	لا تتطبق	لا تتطبق بشدة
١	نسعى لإقامة تحالفات إستراتيجية مع المكتبات الأخرى محليًا، وإقليميًا، ودوليًا.					
٢	نرى في الشراكة أسلوبًا يفيد المكتبة في تحقيق رؤيتها، وأهدافها.					
٣	تتيح الشراكة مع المكتبات الأخرى الاستفادة من تجاربها وخبراتها.					
٤	أسلوب الشراكة يمنحنا القدرة على مواجهة الأزمات، والظروف الصعبة.					

م	العبرة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
٥	نشجع العاملين على تقديم اقتراحات حول التحالفات الإستراتيجية.					
٦	تسهم الشراكة في تطوير قدرات، وخبرات العاملين.					

### البعد الخامس- الدافعية:

وتعنى: تحفيز العاملين للتصرف بانسجام مع الأهداف الموضوعية.

م	العبرة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	نشرك العاملين في اتخاذ القرارات.					
٢	يتم تحفيز العاملين؛ لتنفيذ رؤية المكتبة وتصورتها.					
٣	نحاول خلق الشعور لدى العاملين بإمكانية النجاح ومواجهة أية أزمة.					
٤	تشجيع روح التنافس بين العاملين وفق أسس عادلة.					
٥	تشجيع التفاعل بين العاملين، وتكوين فرق للعمل فيما بينهم.					
٦	تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية، وتقليل الرقابة المباشرة.					
٧	التخفيف من الحالة النفسية للعاملين، والناجمة عن وجود أزمة/ أو ضغوط بعينها.					

### المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات.

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبرة المذكورة التي تنطبق مع درجة الموافقة المناسبة لك:

### البعد الأول- الفاعلية التنظيمية:

م	العبرة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	يتم تحديد خطة متكاملة لإدارة الأزمات.					
٢	الواجبات والمسئوليات المطلوبة مني ومن معي من العاملين محددة، وواضحة في ظروف الأزمات.					
٣	نحرص على توصيل الهدف من خطة إدارة الأزمات بشكل واضح لجميع العاملين.					

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
٤	يتم توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات.					
٥	يتم التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي لإدارة الأزمات.					
٦	نحرص على اتخاذ قرارات دقيقة، وسريعة، وذلك بعد تحليل كافة المعلومات حول الأزمة.					
٧	تشجع الإدارة العاملين على تقديم مقترحات، وأساليب جديدة في العمل؛ لمواجهة الأزمات .					
٨	تتخذ إجراءات وقائية؛ لمنع الأزمات.					
٩	تشكل إدارة المكتبة فريقاً متخصصاً؛ لإدارة الأزمات.					
١٠	تتخذ القرارات بشكل تشاركي بشأن الأزمات.					
١١	نعتمد على التقييم اليومي المستمر في حالة الأزمات.					

#### البعد الثاني- فاعلية نظام المعلومات بالمكتبة:

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	يتسم نظام المعلومات بقدرته على توفير تدفق مناسب للبيانات، والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات.					
٢	نحرص على تداول المعلومات، وتنسيقها بدقة وقت الأزمات.					
٣	يتم تشكيل قسم متخصص لجمع المعلومات، وتحليل كافة البيانات المتعلقة بالأزمات.					
٤	يتم توظيف عدد من المؤهلين للتعامل مع المعلومات لإدارة الأزمات.					
٥	نقوم بتحديث المعلومات باستمرار؛ لاستخدامها أثناء الأزمات.					
٦	العمل على تسهيل حصول جميع العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لإدارة الأزمات.					

### البعد الثالث- فاعلية نظام الاتصال:

م	العبرة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	تؤمن المكتبة نظام اتصال فعال عند إدارة الأزمات.					
٢	يوفر نظام الاتصال بالمكتبة المعلومات الضرورية، والفورية عند الأزمات.					
٣	يتيح نظام الاتصال بالمكتبة الدقة، والانسيابية للمعلومات المطلوبة عند الأزمات.					
٤	يتم استخدام وسائل الإعلام الجديد (وسائل التواصل الاجتماعي)؛ لتوصيل المعلومات أثناء وبعد الأزمات.					
٥	يتم توظيف مؤهلين للتعامل مع أجهزة الاتصالات الحديثة والمختلفة وقت الأزمات.					
٦	توفر الإدارة للعاملين قنوات اتصال مفتوحة على مدار اليوم؛ لمواجهة أية أزمات طارئة.					
٧	تتواصل إدارات المكتبة المختلفة مع مؤسسات المجتمع المحلي؛ للمساعدة في إدارة الأزمات.					

### البعد الرابع- الفاعلية الاقتصادية:

م	العبرة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة بالمكتبة تفي بمواجهة الأزمات.					
٢	المخصصات المالية لتأهيل القوة المهنية كافية لأداء المهام الصعبة أثناء الأزمات.					
٣	المخصصات المالية كافية لعمليات الصيانة المختلفة بالمكتبة أثناء الأزمات.					
٤	تقوم المكتبة بتعزيز الموارد المادية لها؛ والإفادة منها في مجابهة الأزمات دون الاعتماد على الجامعة.					
٥	يتم الاستعانة بالاستشاريين، والخبراء الفنيين الخارجيين؛ للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة.					

### البعد الخامس- الفاعلية التكنولوجية:

م	العبارة	تنطبق بشدة	تنطبق	محايد	لا تنطبق	لا تنطبق بشدة
١	تتوفر أجهزة متطورة، وأساليب تكنولوجية حديثة؛ للتعامل مع الأزمات.					
٢	يتم توظيف عدد من المؤهلين؛ للتعامل مع التكنولوجيات المختلفة أثناء الأزمات.					
٣	تدريب جميع العاملين على التعامل مع الأجهزة والتكنولوجيا؛ لمواجهة الأزمات الحالية، والمتوقعة.					
٤	يتم التركيز في تقديم الخدمات على الطرق المتطورة، وبأساليب التكنولوجية في ظروف الأزمات.					
٥	تتم صيانة الأجهزة والمعدات التي تساعد في مواجهة الأزمات بصفة دورية.					

- برأيكم ما سبل الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات؟

.....  
 .....

- ما الصعوبات التي تواجه فاعلية إدارة الأزمات في المكتبة من وجهة نظرك؟

.....  
 .....