



مجلة بحوث

جامعة حلب في المناطق المحررة

المجلد الثالث - العدد الثاني

الجزء الثاني

1445 / 12 / 7 هـ - 2024 / 6 / 13 م

علمية - ربعية - محكمة

تصدر عن

جامعة حلب في المناطق المحررة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

د. جلال الدين خانجي أ.د. زكريا ظلام أ.د. عبد الكريم بكار
أ.د. إبراهيم أحمد الديبو أ.د. أسامة اختيار د. أسامة القاضي
د. يحيى عبد الرحيم

هيئة تحرير مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

رئيس هيئة التحرير: أ.د. أحمد بكار

نائب رئيس هيئة التحرير: أ.د. عماد برق

أعضاء هيئة تحرير البحوث التطبيقية	أعضاء هيئة تحرير البحوث الإنسانية والاجتماعية
أ.د. عبد العزيز الدغيم	أ.د. عبد القادر الشيخ
أ.د. ياسين خليفة	د. جهاد حجازي
أ.د. جواد أبو حطب	د. ضياء الدين القاش
أ.د. عبد الله حمادة	د. سهام عبد العزيز
أ.د. محمد نهاد كردية	د. ماجد عليوي
د. ياسر اليوسف	د. أحمد العمر
د. كمال بكور	د. محمد الحمادي
د. مازن السعود	د. عدنان مامو
د. عمر طوقاج	د. عامر المصطفى
د. محمد المجبل	د. أحمد أسامة نجار
د. مالك السلیمان	
د. عبد القادر غزال	
د. مرهف العبد الله	

أمين المجلة: هاني الحافظ

مجلة جامعة حلب في المناطق المحررة

مجلة علمية محكمة فصلية، تصدر باللغة العربية، تختص بنشر البحوث العلمية والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات، تتوفر فيها شروط البحث العلمي في الإحاطة والاستقصاء ومنهج البحث العلمي وخطواته، وذلك على صعيدي العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية والتطبيقية.

رؤية المجلة:

تتطلع المجلة إلى الريادة والتميز في نشر الأبحاث العلمية.

رسالة المجلة:

الإسهام الفعّال في خدمة المجتمع من خلال نشر البحوث العلمية المحكمة وفق المعايير العلمية العالمية.

أهداف المجلة:

- نشر العلم والمعرفة في مختلف التخصصات العلمية.
- توطيد الشراكات العلمية والفكرية بين جامعة حلب في المناطق المحررة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي.
- أن تكون المجلة مرجعاً علمياً للباحثين في مختلف العلوم.

الرقم المعياري الدولي للمجلة ISSN: **2957-8108**

البريد الإلكتروني: journal@uoaleppo.net

الموقع الإلكتروني للمجلة: www.journal.uoaleppo.net

معايير النشر في المجلة:

- ١- تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الأكاديمية في مختلف التخصصات العلمية باللغة العربية.
- ٢- تنشر المجلة البحوث التي تتوفر فيها الأصالة والابتكار، واتباع المنهجية السليمة، والتوثيق العلمي مع سلامة الفكر واللغة والأسلوب.
- ٣- تشترط المجلة أن يكون البحث أصيلاً وغير منشور أو مقدم لأي مجلة أخرى أو موقع آخر.
- ٤- يترجم عنوان البحث واسم الباحث والمشاركين أو المشرفين إن وجدوا إلى اللغتين التركية والإنكليزية.
- ٥- يرفق بالبحث ملخص عنه باللغات الثلاث العربية والإنكليزية والتركية على ألا يتجاوز ٢٠٠-٢٥٠ كلمة، وبخمس كلمات مفتاحية مترجمة.
- ٦- يلتزم الباحث بتوثيق المراجع والمصادر وفقاً لنظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA7).
- ٧- يلتزم الباحث بألا يزيد البحث على ٢٠ صفحة.
- ٨- ترسل البحوث المقدمة لمحكمين متخصصين، ممن يشهد لهم بالنزاهة والكفاءة العلمية في تقييم الأبحاث، ويتم هذا بطريقة سرية، ويعرض البحث على محكم ثالث في حال رفضه أحد المحكمين.
- ٩- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة خلال ١٥ يوماً.
- ١٠- يبلغ الباحث بقبول النشر أو الاعتذار عنه، ولا يعاد البحث إلى صاحبه إذا لم يقبل، ولا تقدم أسباب رفضه إلى الباحث.
- ١١- يحصل الباحث على وثيقة نشر تؤكد قبول بحثه للنشر بعد موافقة المحكمين عليه.
- ١٢- تعتبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها.

جدول المحتوى

- ٩ أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات
أ. فايز رشيد د. محمود عريض د. حسام خديجة
- ٤١ أخطاء زمن الفعل في الكتابات الامتحانية لدى طلاب اللغة الإنكليزية السوريين
أ. غياث الشيخ إبراهيم د. عبد الحميد معيكل
- ٦٩ الاستدلال بالمقاصد الشرعية في الثورة السورية
أ. عبد الرحمن اليوسف د. محمد راشد العمر
- ٩٥ الغزو السوفيتي لأفغانستان وأثره في التدخل الأمريكي المباشر في الخليج العربي
أ. أحمد ازعيتر د. سهام هنداوي
- ١١٩ القسم في مقام التبرئة
أ. جابر فرحان السلامة د. ضياء الدين عبد الغني القالاش
- ١٤٥ سلاح الغوصة ودور السلطان عبد الحميد الثاني في إدخالها إلى البحرية العثمانية
أ. حسام عبد المنعم الشحاد د. سهام محمد هنداوي د. عدنان مامو
- ١٦١ تَكَرُّرُ المَعْرِفَةِ فِي دِيوانِ (الأعشى الكبير)
أ. عدنان محمد الغزء د. ضياء الدين عبد الغني القالاش
- دراسة استقصائية لطرق التجزئة العميقة الخاضعة وغير الخاضعة للإشراف المستخدمة في استرجاع الصور
من قاعدة بيانات ضخمة
١٩٧
أ. صهيب بكور د. محمود موسى د. عبد الحافظ عبد الحافظ
- دراسة خصائص المياه الجوفية وصلاحيتها للاستخدامات المنزلية والزراعية لعينة مختارة من الآبار في
شمال محافظة حلب
٢٣٣
أ. علي شوبك د. بدر الدين الدخيل
- دور إدارة المواهب في الصحة التنظيمية لدى العاملين في جامعات الشمال السوري
٢٦٩
أ. حسام إبراهيم د. محمود عريض د. عمر درة
- مبدأ "المعاملة بالمثل" ومدى تطبيقه في الحالة السورية
٣١٥
أ. أيمن أحمد البيوش د. عبد الرحمن عزيزي
- علاقة الاغتراب النفسي بمعنى الحياة لدى عينة من طلاب كلية التربية في جامعة إدلب
٣٤٥
أ. باسم يوسف د. عبد الحي المحمود



أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات
دراسة ميدانية على منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"

إعداد

أ. فايز رشيد د. محمود عريض د. حسام خديجة

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، وبيان أثره في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات التي تتعرض لها هذه المنظمة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق البحث على عينة قوامها ٥٠٧ موظفين من مجتمع البحث البالغ ٣٠٦٣ موظفاً. وقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت جيدة بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، ودرجة توفر مراحل إدارة الأزمات كانت جيدة بمتوسط حسابي (٤.٠٥) في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، ووجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ومعنوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وأن الذكاء الاستراتيجي قد أثر معنوياً في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، إذ كانت قيمة المعنوية أقل من (٠.٠٥)، وأن أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسرت ما مقداره (٦٩٪) من التباين في مراحل إدارة الأزمات.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، إدارة الأزمات، الخوذ البيضاء، تفكير النظم، التعلم.



The Effect of Strategic Intelligence on Crisis Management A Field Study on the Syrian Civil Defense Organization "White Helmets"

Prepared by:

Mr. Fayez Rashid Dr. Mahmoud Eid Dr. Husam Khadija

Abstract:

The research aimed to identify the strategic intelligence of the employees in the Syrian Civil Defense Organization "White Helmets" and to show its impact at each stage of crisis management to which this organization is exposed. The researcher relied on the descriptive analytical approach, the research was applied to a sample of 507 employees from the research community of 3063 employees, and the results showed that the degree of availability of the dimensions of strategic intelligence was good with an arithmetic average (4.02), and the degree of availability of crisis management stages was good with an arithmetic average (4.05) in the Syrian Civil Defense Organization "White Helmets", and the existence of a positive and significant correlation between strategic intelligence and crisis management, and that strategic intelligence has significantly affected each stage of the management of Crises as the moral value was less than (0.05), and that the dimensions of strategic intelligence explained the amount of (69%) of the variation in the stages of crisis management.

Keywords: Strategic Intelligence, Crisis Management, White Helmets, Systems Thinking, Learning

Stratejik istihbaratın kriz yönetimi üzerindeki etkisi

Suriye Sivil Savunma Örgütü "Beyaz Miğferler" üzerine bir saha çalışması

Hazırlayanlar:

Mr. Fayiz RAŞİD Dr. Mahmut ARİD Dr. Husam HATİCE

Özet:

Araştırma, Suriye Sivil Savunma Örgütü "Beyaz Miğferler" de çalışanların stratejik istihbaratlarını tespit etmeyi ve bu örgütün maruz kaldığı kriz yönetiminin her aşamasındaki etkisini göstermeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, betimleyici analitik yaklaşıma dayanmış, araştırma 3063 çalışandan oluşan araştırma topluluğundan 507 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmış ve sonuçlar, stratejik istihbarat boyutlarının kullanılabilirlik derecesinin aritmetik ortalama (4.02) ile iyi olduğunu ve kriz yönetimi aşamalarının kullanılabilirlik derecesinin Suriye Sivil Savunma Örgütü "Beyaz Miğferler" de aritmetik ortalama (4.05) ile iyi olduğunu ve stratejik istihbarat ile kriz yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun varlığının olduğunu ve stratejik istihbaratın yönetimin her aşamasını önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Krizlerin ahlaki değeri (0,05)'ten az olduğu ve stratejik istihbarat boyutlarının kriz yönetimi aşamalarındaki değişimin miktarını (%69) açıkladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İstihbarat, Kriz Yönetimi, Beyaz Miğferler, Sistem, Düşünme, Öğrenme.

أولاً: الإطار العام للبحث:

١. مقدمة البحث:

تواجه منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" تحدياتٍ جمةً خلال أدائها لعملها، حيث تفرض هذه التحديات عليها ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة وفعّالة، واستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها لتسيير أمور العمل واستثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة. لذا كان موضوع الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات من أكثر المواضيع أهمية، لأنه جهدٌ منظمٌ للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية، والتركيز على المستقبل حول ماهية منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، وكيفية تقديم الخدمات الأساسية للناس.

يعتمدُ بقاء أي منظمة مهما كان اهتمامها على طريقة مواجهتها للأزمات التي قد تتعرض لها نتيجة التغير الدائم في البيئة المحيطة بها، لذا فإن فرصة المنظمات في الحياة والاستمرارية تصبح أكبر من غيرها إذا استطاعت اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة هذه الأزمات بما يضمن زوال الأزمة أو التخفيف من حدتها، وذلك يكون بالتعامل مع الأزمة قبل حدوثها وتعاضمها (أبو حجاج، ٢٠٢٠، ص ٢).

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنّب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كل المجالات (مسك، ٢٠١١، ص ٣).

وبرز الذكاء الاستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، يمدّم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية، فضلاً عن تهيئة آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار، وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات عامة وفي منظمات الخدمة على نحو الخصوص.

يُعدّ الذكاء الاستراتيجي بمنزلة الدرع الواقي للمنظمة، إذ يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات المنظمة وعملياتها، ويبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة، إذ يساعد المديرين في تحديد برامج المنظمة وسياساتها، ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية (أبو اصبع، ٢٠١٨، ص ٢).

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوعٍ مميّزٍ من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير والمفكر الاستراتيجي، التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بالمستقبل، ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، ما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز من خلال التفوق على الآخرين، وبذلك تتحقق إدارة الأزمات (الأسمرى، ٢٠٢٢، ص ١٠٣). ومن هنا سعى البحث الحالي لاستكشاف أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى العاملين في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٢. مشكلة البحث:

يعدّ الذكاء الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة التي تستند إليها جميع مجريات أعمال المنظمات وعملياتها وممارسة أنشطتها بفاعلية، وتحقيق مسارات زيادتها بكفاءة لما لها من تأثير في مواجهة التحديات وتذليل العقبات وتجاوز الصعوبات ومعالجة المشكلات ومنع الأزمات، وهذا يعزّز من فاعلية إدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها وتحويل مسارها ومعالجتها قبل توسعها والحد من أضرارها قبل انتشارها والتعلم من معطياتها في مواجهة الأزمات الأخرى (ياسين، ٢٠١٨، ص ٧٢).

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ما واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟
- ما مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟
- هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) في مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟

٣. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- قياس واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".
- قياس مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".
- فحص أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية،

الشراكة) على مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

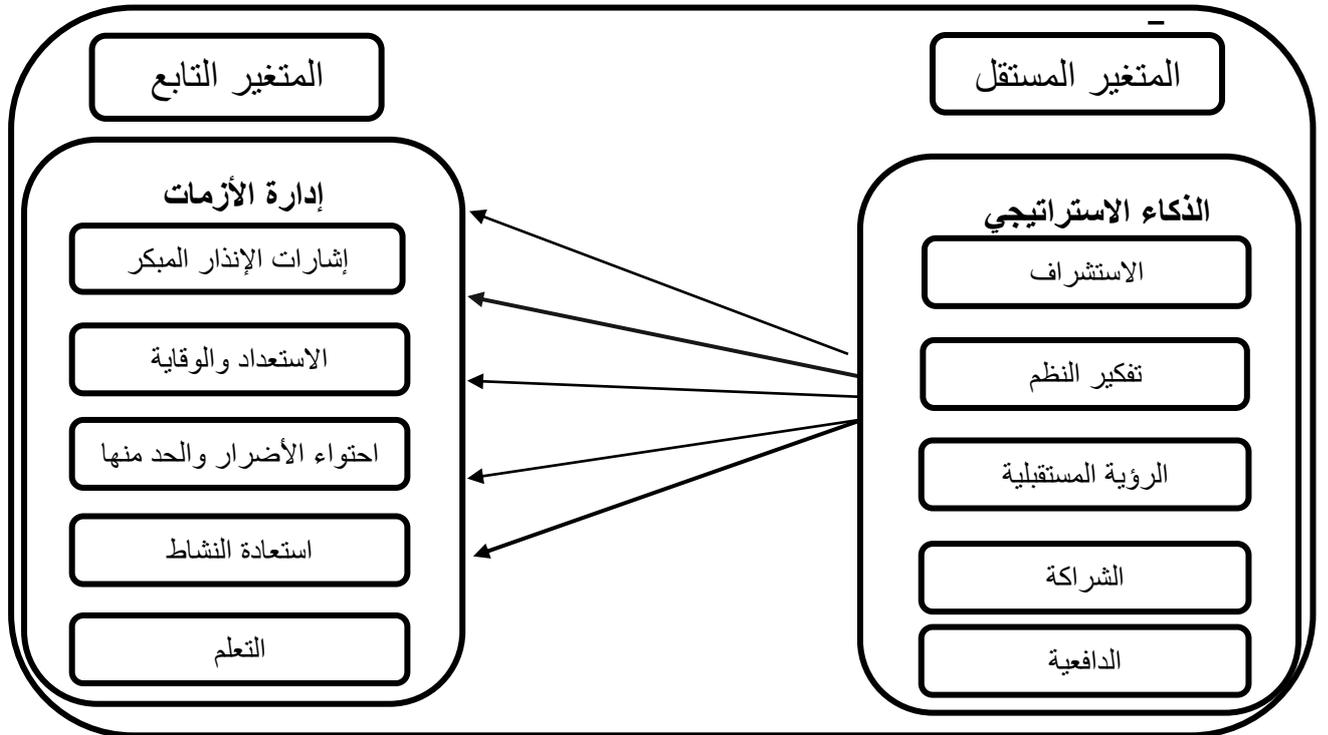
٤. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوعٍ جوهريٍّ معاصرٍ، يركّز على معالجة الأزمات ومواجهتها والحد من أضرارها، خاصةً في ظل تعرّض المنظمات في بيئة الأعمال الحالية إلى الأزمات المتتالية، من خلال التركيز على استخدام مدخل إدارة الذكاء الاستراتيجي، وتسخير معطياته في تعزيز إدارة الأزمات وزيادة كفاءتها في المنظمات، وقد يمثّل هذا البحث إسهاماً في التطبيق على منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، التي لم يسبق لأحد من الباحثين، على حدّ علم الباحث، أن تناول التطبيق على المنظمة المذكورة.

٥. نموذج البحث:

الشكل رقم (١)

نموذج البحث



٦. فرضيات البحث:

١/٦. يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بدرجة جيدة.

٢/٦. يوجد تطبيق لمراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بدرجة جيدة.

٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد للذكاء الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء". ويتفرع عنها خمس فرضيات:

١/٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٢/٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد والوقاية في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٣/٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة احتواء الأضرار والحد منها في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٤/٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة استعادة النشاط في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٥/٣/٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة التعلم في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

٧. مجتمع البحث وعينه:

١ / ٧. مجتمع البحث: يتكوّن مجتمع البحث من جميع الموظفين (إداريين وعناصر) في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، البالغ عددهم (3036) موظفًا، والموزعين على الإدارة العامة، ست مديريات عامة، سبعة عشر قطاعاً، مئة ومركز واحد).

٧ / ٢ . عينة البحث: تم تحديد حجم العينة وتوزيعها النسبي بحيث تمثل مجتمع البحث أفضل تمثيل ممكن، وتم اختيار حجم العينة بناءً على المعادلة الرياضية التي اقترحها ستيفن ثامبسون (٢٠٠٢) في تحديد حجم العينة، حيث كانت العينة المطلوبة (٣٤٦) موظفاً، وتم تمرير استبانة إلكترونية على جميع الموظفين، وتم الحصول على (٥٠٧) استبانة من جميع الموظفين بصورة عشوائية بسيطة، وهم عبارة عن مديري المديرية العامة ومديري القطاعات ومديري المراكز ومديري النقاط والعناصر.

٨ . البيانات المطلوبة وأدوات جمعها:

تم الاعتماد على استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء مقسمة حسب الآتي:

الجزء الأول: تم تخصيصه لقياس بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: (الحالة الاجتماعية، العمر)، والوظيفية مثل: (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لأفراد عينة البحث. **الجزء الثاني:** تم تخصيصه لقياس الذكاء الاستراتيجي حيث استخدم الباحث المقياس الذي استخدمه (السرسك، ٢٠٢٠)، وضم (٢١) عبارة لقياس الذكاء الاستراتيجي تغطي خمسة أبعاد حسب ما يأتي: (الاستشراف، ٥ عبارات)، (الرؤية المستقبلية، ٤ عبارات)، (تفكير النظم، ٤ عبارات)، (الدافعية، ٤ عبارات)، (الشراكة، ٤ عبارات). **الجزء الثالث:** تم تخصيصه لقياس إدارة الأزمات حيث استخدم الباحث المقياس الذي استخدمه (المطيري، ٢٠١١)، وضم (١٩) عبارة لقياس إدارة الأزمات تغطي خمس مراحل حسب ما يأتي: (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ٤ عبارات)، (مرحلة الاستعداد والوقاية، ٣ عبارات)، (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ٣ عبارات)، (مرحلة استعادة النشاط، ٥ عبارات)، (مرحلة التعلم، ٤ عبارات).

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

١ . مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه مجموعة العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكّنه من اتخاذ القرار الصائب (حسين وصافية، ٢٠١٩، ص ٨٢)، وأيضاً يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه القدرة على الإحاطة بكل ما يتعلق ببيئة أعمال المؤسسة وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتأقلم مع مختلف التغيرات (سعودي ودهان، ٢٠٢٠، ص ٥٩٧).

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد القادة على فهم المستقبل وتشكيله، وهذه الأبعاد هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).

١/٢. **الاستشراف:** يمكن أن نُعرّف الاستشراف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تسهم في قراءة المستقبل (مسلم، ٢٠١٥، ص ٣١).

٢/٢. **تفكير النظم:** هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها (مسلم، ٢٠١٥، ص ٣٢)، كما يُعرف تفكير النظم على أنه نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدّد الرؤى والأبعاد، ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، ويرسم رؤى وأهدافاً مستقبلية ويضع برامج وخططاً عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر، واستشراف معالم المستقبل (شريف، ٢٠٢١، ص ٦٥٦).

٢/٣. **الرؤية المستقبلية:** هي رسم الصورة المرغوبة، والجذابة التي ترغب في أن تصل إليها المنظمة، أي رسم المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه، والرؤية الاستراتيجية هي محور القيادة الاستراتيجية (ناجي، ٢٠٢١، ص ٢٠٠).

٢/٤. **الشراكة:** تعرف الشراكة في إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات، يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة (مسلم، ٢٠١٥، ص ٣٦).

٢/٥. **الدافعية:** الدافعية هي التحفيز على المشاركة والتمكين لاكتساب المتعاونين الذين سينفذون الرؤية والتحسين المستمر للمنتجات والإنتاجية (سعودي ودهمان، ٢٠٢٠، ص ٥٩٩)، وتعكس قدرة القائد الذكي على إلهام العاملين بالرؤى التي يضعها وتحفيزهم على الانسجام معها وتنفيذها (السرسك، ٢٠٢٠، ص ٣١)، والدافعية هي قدرة القائد على دفع الأفراد وتحفيزهم لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (صقور، ٢٠١٧، ص ١٩٦).

٣. مفهوم الأزمة:

تعدّ الأزمة نقطة تحول في الكيان الإداري، إمّا نحو الأفضل وإمّا نحو الأسوأ، تسبب حالة من

عدم الاستقرار، وتحوّلاً في طريق سير العمل، وتؤدي إلى مجموعة نتائج إما مرغوب بها وإما غير مرغوب بها (أبو حجاج، ٢٠٢٠، ص ٤٦).

والتعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة العليا، حيث إن الأزمات التي تحدث بالمنظمات ما هي إلا تغيّرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وهنا يمكن القول إن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية أو إدارتها إدارةً جيدةً، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيّئ إلى أسوأ (الطيراوي، ٢٠٠٨، ص ٣١).

٤. إدارة الأزمات:

يمكن القول إن إدارة الأزمة عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها (شعبان، ٢٠١٩، ص ٢٤).

ومصطلح إدارة الأزمات يرتبط ارتباطاً قوياً بالإدارة العليا، فإدارة الأزمات نشاطٌ هادفٌ يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها (هشام، ٢٠٢٠، ص ١٣٢).

وتُعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة الاستعدادات، والجهود الإدارية التي تبذل، لمواجهة، أو الحدّ من الآثار الضارة المترتبة على الأزمة، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية، والخارجية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع، أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءات، وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة، والعاملين فيها مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (ناجي، ٢٠٢١، ص ٢٠٠).

كما تُعرف إدارة الأزمات بأنها عملية مستمرة وديناميكية تشتمل على استباقية وتدبير تفاعلية لتحديد الأزمة والتخطيط للاستجابة لها ومواجهتها وحلّها من خلال ثلاث فترات رئيسة قبل الأزمة وخلالها وبعدها (Mahmood, 2018, p. 414).

وتتمكن إدارة الأزمات في كيفية بناء إشارات إنذار مبكر أكثر فاعلية لتوقع الأزمات وإدارتها عن

طريق الذكاء الاستراتيجي (Guan, 2012, P. 8).

وهي العملية التي تتعامل من خلالها المنظمة مع أي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به يهدد بإلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة أو الجمهور العام (Vargo, 2011, P.2).

٥. **مراحل إدارة الأزمات:** تمثل مراحل إدارة الأزمات عمليات السيطرة على الأزمات وإدارتها، وتتكون مراحل إدارة الأزمات من:

١/٥. **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تشير إلى ما قبل بداية الأزمة، وتتمثل هذه المرحلة بقدرة المنظمة على الاستجابة لأي مؤشرات توحى بوجود أزمة، فتقوم الإدارة برصد المؤشرات أو الأعراض التي تشير إلى احتمال وقوع الأزمة وتحديدها، فتبدأ الخطوة الأولى في إدارة الأزمات، وهي إنشاء فريق يقوم بالتخطيط، والاستشراف الدقيق للمستقبل من خلال استخدام أدواته كالمحاكاة والمحاكاة وغيرها (ياسين، ٢٠٢٠، ص ٨٤).

٢/٥. **الاستعداد والوقاية:** تعبر هذه المرحلة عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها (أبو عمر، ٢٠٠٩، ص ٤٢).

٣/٥. **احتواء الأضرار والحد منها:** يمكن تعريفها بأنها قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة، عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار، وتكون الأزمة في هذه المرحلة في ذروتها (أبو عمر، ٢٠٠٩، ص ٤٣).

٤/٥. **استعادة النشاط:** أن يركز القائد في هذه المرحلة على العودة بنشاط منظمة العمل إلى ما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة، سواء من حيث حجم الإنتاج أو المبيعات أو الربحية أو غير ذلك، كما يركز القائد أيضاً على استعادة الصورة الإيجابية، والسمعية الحسنة للمنظمة في أذهان الناس، وقد يلجأ القائد إلى تقديم الاعتذار، كما فعل رئيس شركة تويوتا عندما أدلى بشهادته أمام الكونجرس الأمريكي، أو تقديم تعويض أو غير ذلك من الاستراتيجيات (الفقيه، ٢٠١١، ص ١٨٢).

٥/٥. **التعلم:** تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة، لاستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية والوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، وتعمل القيادة خلال هذه المرحلة

على النظر إلى ما حدث على نحوٍ عام، وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة السريعة للأزمة، وذلك بهدف إحداث التغيير الملائم في المنظمة بما يعظم من قدرتها على الاستجابة للأزمات في المستقبل. وتحتاج القيادة للنجاح في هذه المرحلة أن تتمتع بعقلية قادرة على التعلم بما قد تعنيه عملية التعلم من قبول القيادة بتحمل المسؤولية واستعدادها للقيام بالتغييرات المطلوبة التي قد تنطوي على إزاحة للأشخاص وتغيير للأدوار (الفقيه، ٢٠١١، ص ١٨٢).

٦. الدراسات السابقة:

١/٦. دراسة (الأسمرى، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في منطقة عسير (مدينتي أبها وخميس مشيط)، ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي بعد تصميم استبانة تتضمن ثلاثة أقسام، تشمل قسم البيانات الشخصية وقسم الذكاء الاستراتيجي وقسم إدارة الأزمات، ووزعت على ١٥٤ عينة، تم اختيارهم بصورة عشوائية من مجتمع موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها، والبالغ عددهم (٢٠٠٠) موظف، وعلى إثر المسح الميداني المتبع أبانت النتائج أن هناك مؤشرات وأبعاداً كانت تطبق بنسب عالية مثل: بعد الاستشراف وبعد الرؤية وبعد التفكير وبعد التحفيز وبعد الشراكة وبعد إدارة الأزمة، إضافةً إلى توفر تطبيق مرتفع للذكاء الاستراتيجي، وقد أوصى الباحث بضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميز أفضل في مواجهة أزمات المستقبل، مع السعي الحثيث من قبل إدارة المصارف للوصول إلى صورة ذهنية أفضل عند العملاء واتباع الشراكة في تحقيق تطور أعلى وأشمل بجمع عناصر تلك الصورة، ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات القدرة العالية.

٢/٦. دراسة (ناجي، ٢٠٢١) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، تفكير النظم،

الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) على فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في: (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظم المعلومات، فاعلية نظم الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية)، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ (٦٣) من القيادات الإدارية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج الأثر الواضح، والمهم للذكاء الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وخاصة بُعدي (الدافعية، والشراكة)، وتمتّع مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية بنسبة ذكاء استراتيجي قدرها ٧٠.٧٠٪، وهو مستوى مرتفع عموماً.

٣/٦. دراسة (ياسين، ٢٠١٨) بعنوان: "دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية للمدة من ١ / ١١ / ٢٠١٧ إلى ١٠ / ٤ / ٢٠١٨".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، وتمحورت فلسفة مشكلتها حول سؤال رئيس مفاده: هل لإدارة الذكاء الاستراتيجي دور في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات؟ واستندت على فرضيات عديدة تقترض أن ثمة علاقات ارتباط وتأثير بين إدارة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز فاعلية إدارة الأزمات، واختيرت جامعة الحمدانية في محافظة نينوى مجتمعاً لتطبيق الدراسة والعاملين فيها من (معاوني العميد، ورؤساء الأقسام، ومقرري الأقسام، ومديري الشعب، والتدريسيين، والموظفين) عينة للدراسة مكونة من (٦٥) مجيباً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في استكمال متطلباتها، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، وجرى تحليلها بواسطة برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تسهم إدارة الذكاء الاستراتيجي بفاعلية وكفاءة عالية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات.

ثالثاً: الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفرضيات:

١. اختبار ثبات مقاييس الدراسة:

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك بهدف اختبار ثبات هذه المقاييس، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا بين (٠) و(١) وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد دلّ ذلك على وجود ثبات عالٍ في المقاييس، وبالمقابل فإنّه كلما اقتربت قيمة المعامل من

الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم، وتعد هذه القيم جيدة بالشكل الذي يعكس توفر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث، وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل القادمة.

٢. عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير مستوى استجابة أفراد عينة البحث من خلال المؤشرات الآتية: إذا كانت قيم المتوسط الحسابي من (١) إلى أقل من (١.٨) فإنه مؤشر لمستوى منخفض جداً، وإذا كانت من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦) فإنه مؤشر لمستوى منخفض، وإذا كانت من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤) فإنه مؤشر لمستوى متوسط، وإذا كانت من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢) فإنه مؤشر لمستوى جيد، أما إذا كانت أعلى من (٤.٢) فإنه مؤشر لمستوى جيد جداً.

الجدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

التقدير	الانحراف	المتوسط	العبارات	م	البعد
جيد	0.56	4.05	تستطيع المنظمة أن تستقرى المستقبل باتجاه استراتيجياتها في الأمد البعيد	1	الاستشراف
جيد	0.60	3.92	تستطيع المنظمة أن تستشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية المؤثرة في مستقبلها	2	
جيد	0.63	3.98	تحدد المنظمة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق الأهداف	3	
جيد	0.65	3.90	تستطيع المنظمة أن تستفيد من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية للموظفين في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	4	
جيد	0.65	4.01	تعيد المنظمة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة لها.	5	
جيد	0.45	3.97	الإجمالي		
جيد	0.64	3.94	تعمل المنظمة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة	1	

			بدلاً من فصلها عن بعضها		
جيد	0.59	4.13	تعمل المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	2	تفكير النظم
جيد	0.07	4.06	تمتلك المنظمة القدرة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	3	
جيد	0.63	4.07	تمتلك المنظمة المقدرة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	4	
جيد	0.47	4.04	الإجمالي		
جيد	0.59	4.14	تمتلك المنظمة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية.	1	الرؤية المستقبلية
جيد	0.59	4.11	تعمل المنظمة على تحويل الرؤية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس.	2	
جيد	0.74	3.91	تستخدم المنظمة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة.	3	
جيد	0.56	4.06	تعدُّ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة موجهاً لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.	4	
جيد	0.47	4.05	الإجمالي		
جيد	0.67	4.08	تؤمن المنظمة بمفهوم الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.	1	الشراكة
جيد	0.58	4.03	ترى المنظمة في الشراكة أسلوباً يفيد في تحقيق أهدافها وإكسابها المزايا المختلفة.	2	
جيد	0.56	4.09	تسعى المنظمة إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً.	3	
جيد	0.62	4.00	ترى المنظمة في أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها.	4	
جيد	0.46	4.05	الإجمالي		
جيد	0.06	4.02	تشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وحثهم على العمل بروح الفريق.	1	الدافعية
جيد	0.77	3.82	تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم.	2	
جيد	0.07	3.88	تثير المنظمة التنافس بين العاملين لإنجاز الأعمال بفعالية عالية.	3	
جيد	0.65	4.01	تعمل المنظمة على حث العاملين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة وتحمل المسؤوليات.	4	
جيد	0.52	3.99	الإجمالي		

يلاحظ الباحث من الجدول رقم (٢) السابق ما يأتي:

- حازت جميع عبارات بعد الاستشراف على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩٠) عند العبارة رقم (٤) (تستطيع المنظمة أن تستفيد من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية للموظفين في التعاطي مع الأحداث المستقبلية)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.٠٥) عند العبارة رقم (١) (تستطيع المنظمة أن تستقرئ المستقبل باتجاه استراتيجياتها في الأمد البعيد)، وتشير النتائج السابقة إلى أنه على منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" زيادة اهتمامها أكثر مما هي عليه بهذا البعد، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتحديد المؤشرات الخارجية التي على ضوءها يحصل التغيير في المنظمة.
- حازت جميع عبارات بعد تفكير النظم على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩٤) عند العبارة رقم (١) (تعمل المنظمة على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.١٣) عند العبارة رقم (٢) (تعمل المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء)، وتشير هذه النتائج إلى أن منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" لديها اهتمام بهذا البعد، وذلك بسبب اهتمامها بتنظيم المعلومات لاستخدامها في أنشطتها.
- حازت جميع عبارات بعد الرؤية المستقبلية على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩١) عند العبارة رقم (٣) (تستخدم المنظمة رؤيتها في توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.١٤) عند العبارة رقم (١) (تمتلك المنظمة رؤية شمولية تحدد اتجاهاتها المستقبلية)، وتشير هذه النتائج إلى أن منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" لديها اهتمام جيد بهذا البعد، ولا بدّ من زيادة اهتمامها أكثر من خلال جمع المعلومات المهمة من مصادر متعددة، وفي استخدام أساليب تكنولوجية متنوعة في جمع المعلومات عن أنشطتها لدوره الحيوي في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- حازت جميع عبارات بعد الشراكة على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٤) عند العبارة رقم (٤) (ترى المنظمة في أسلوب الشراكة مع المنظمات والهيئات الأخرى حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.٠٩) عند العبارة رقم (٣) (تسعى المنظمة إلى إدامة الشراكة الاستراتيجية والتشبيك مع المؤسسات محلياً وإقليمياً)، وتبين النتائج أن منظمة

- الدفاع المدني السوري لديها اهتمام ببعدها الشراكة وإقامة تحالفات استراتيجية من منظمات أخرى.
- حازت جميع عبارات بعد الدافعية على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٨٢) عند العبارة رقم (٢) (تمنح العاملين مكافآت وحوافز متنوعة مقابل إنجازهم لأعمالهم)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.٠٢) عند العبارة رقم (١) (تشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وحثهم على العمل بروح الفريق)، وتشير هذه النتائج إلى أن منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" ذات اهتمام جيد بهذا البعد ولا بد من زيادة الاهتمام أكثر، خاصة في إيصال المعلومات للعاملين في الوقت والمكان المناسبين، وفي تحفيز العاملين للوصول إلى المعلومات لما له من دور في تحقيق الأداء المتميز لهم.
- وهذه النتائج تتفق مع ما توصل له (الأسمرى، ٢٠٢٢) في بحثه، حيث ذكر أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تُطبق بنسبة عالية، وتتفق مع ما توصلت له (ناجي، ٢٠٢١) في بحثها، حيث ذكرت أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتراوح ما بين مستوى متوسط إلى مرتفع.
- وبالتالي نقبل الفرضية الأولى التي تنص على وجود تطبيق للذكاء الاستراتيجي في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بدرجة جيدة.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمراحل إدارة الأزمات.

الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لمراحل إدارة الأزمات

البيد	م	العبارات	المتوسط	الانحراف	التقدير
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	1	تتطلع المنظمة على مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة	3.99	0.67	جيد
	2	تتعرف المنظمة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية	3.99	0.06	جيد
	3	تتعرف المنظمة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية	4.05	0.54	جيد
	4	توفر المنظمة الدعم المناسب لفريق العمل، ليقوم بمهامه التخطيطية	3.91	0.71	جيد

جيد	0.48	3.98	الإجمالي	
جيد	0.63	4.17	1	الاستعداد والوقاية
جيد	0.68	4.08	2	
جيد	0.57	4.10	3	
جيد	0.47	4.12	الإجمالي	
جيد	0.55	4.09	1	احتواء الأضرار
جيد	0.63	3.99	2	
جيد	0.57	4.10	3	
جيد	0.47	4.06	الإجمالي	
جيد	0.57	3.99	1	استعادة النشاط
جيد	0.57	4.16	2	
جيد	0.55	4.12	3	
جيد	0.55	4.13	4	
جيد	0.65	3.98	5	
جيد	0.43	4.07	الإجمالي	
جيد	0.68	4.25	1	التعلم
جيد	0.86	3.87	2	
جيد	0.72	3.93	3	
جيد	0.06	4.13	4	
جيد	0.06	4.04	الإجمالي	

يتبين للباحث من الجدول السابق رقم (٣) ما يأتي:

- حازت جميع عبارات مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩١) عند العبارة رقم (٤) (توفر المنظمة الدعم المناسب لفريق العمل، ليقوم بمهامه التخطيطية)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.٠٥) عند العبارة رقم (٣) (تتعرف المنظمة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية)، وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى توفر هذه المرحلة وتطبيقها في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" هو جيد، ومن الضروري زيادة توفره فيها إلى مستوى أعلى بكثير مما هو فيها، لأنّه يسهم في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ويعمل على منع حدوثها، وهذا يقي المنظمة من أضرار الأزمات.
- حازت جميع عبارات مرحلة الاستعداد والوقاية على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٤.٠٨) عند العبارة رقم (٢) (تدرب المنظمة موظفيها على مواجهة الأزمة إذا تنبأت بالأزمة قبل حدوثها)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.١٧) عند العبارة رقم (١) (تتخذ المنظمة الإجراءات الوقائية لتقليل حدوث الأزمة)، وتشير هذه النتائج إلى أنّ مستوى اعتماد هذه المرحلة في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" هو جيد، ولا بد من زيادة اعتماد هذه المرحلة أكثر مما هو عليه فيها، لما له من دور حيويّ في تحويل مسار الأزمات عن المنظمة، وتهيئة المستلزمات الضرورية لمواجهة الأزمات والوقاية منها، وهذا يحافظ على المنظمة وأدائها الكفؤ.
- حازت جميع عبارات مرحلة احتواء الأضرار والحد منها على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩٩) عند العبارة رقم (٢) (توفر المنظمة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.١٠) عند العبارة رقم (٣) (تتعامل المنظمة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها)، ويرى الباحث أنّه من الضروري زيادة مستوى تطبيقه فيها أكثر من قبل لضمان انتهاء الأزمة بسرعة وتقليل أضرارها إلى أقل ما يمكن.
- حازت جميع عبارات مرحلة استعادة النشاط على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (٣.٩٨) عند العبارة رقم (٥) (تتعاون المنظمة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (٤.١٦) عند العبارة رقم (٢) (تجمع المنظمة عادة البيانات التفصيلية عن المواقع التي تأثرت بالأزمات)، ويرى الباحث أنّه على منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" الاهتمام أكثر بهذا المتغير وتطبيقه، لأنّه يعمل على استعادة النشاط الكفؤ في

حالة الأزمات ويحدد المعالجات المناسبة اللازمة.

• حازت جميع عبارات مرحلة التعلم على تقدير جيد، وبلغ أقل متوسط حسابي قيمة (3.87) عند العبارة رقم (2) (يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب)، وأعلى متوسط حسابي قيمة (4.25) عند العبارة رقم (1) (تستخلص المنظمة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة منها للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة)، وأشار الباحث إلى أنه يجب زيادة هذه المرحلة في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" إلى مستوى أعلى مما هو عليه فيها، لأنه يمكن من خلالها التعرف على العبر والدروس المستخلصة من الأزمة والاستفادة منها في الوقاية من الأزمات مستقبلاً.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصل له (الأسمرى، 2022) في بحثه، حيث ذكر أن إدارة الأزمات تُطبق بنسبة عالية، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود تطبيق لمراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بدرجة جيدة.

إجابة السؤال الثالث: هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) في مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الثالثة مع فرضياتها الفرعية، والتي تنص على:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد للذكاء الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، ولدراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (مراحل إدارة الأزمات) قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (٤)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.29	0.03	0.32	8.46	0.00
تفكير النظم	0.14	0.03	0.16	4.34	0.00
الرؤية	0.15	0.03	0.18	4.42	0.00
الشراكة	0.15	0.03	0.17	5.32	0.00
الدافعية	0.16	0.02	0.20	6.73	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد		
0.84	0.69	0.68	0.21		

يبين الجدول السابق رقم (٤) أن كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثرت معنوياً في مراحل إدارة الأزمات، إذ كانت قيمة (المعنوية) أقل من (٠.٠٥)، كذلك يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت ٠.٨٤، وهو ارتباط طردي وموجب وأن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٦٨)، أي أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة فسّرت ما مقداره (٦٨%) من التباين في إدارة الأزمات، والباقي عائد لعوامل خارج البحث. وهذه النتائج تتفق مع ما توصل له (ياسين، ٢٠١٨) في بحثه، حيث ذكر أن إدارة الذكاء الاستراتيجي تسهم بفاعلية وكفاءة عاليتين في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

الجدول رقم (٥)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في مرحلة اكتشاف إشارات

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.25	0.05	0.24	4.92	0.00
تفكير النظم	0.17	0.05	0.17	3.50	0.00
الشراكة	0.15	0.04	0.14	3.64	0.00
الدافعية	0.25	0.03	0.28	7.38	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد		
0.75	0.56	0.55	0.27		

الإنذار المبكر

يلاحظ الباحث من الجدول السابق رقم (٥) أن كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثرت معنوياً في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، إذ كانت قيمة المعنوية أقل من (٠.٠٥)، باستثناء البعد الثالث (الرؤية)، إذ خرج من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٧٥) وهو ارتباط طردي وموجب، وأن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٥٥)، أي أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسرت ما مقداره (٥٥%) من التباين في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والباقي عائد لعوامل خارج البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد والوقاية في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

الجدول رقم (٦)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد والوقاية

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.34	0.06	0.30	6.21	0.00
تفكير النظم	0.19	0.05	0.18	3.73	0.00
الرؤية	0.17	0.06	0.15	3.00	0.00
الشراكة	0.13	0.04	0.12	2.94	0.00
الدافعية	0.12	0.04	0.12	3.29	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد		
.699 ^a	0.49	0.48	0.30		

يلاحظ الباحث من الجدول السابق رقم (٦) أن كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثرت معنوياً في مرحلة الاستعداد والوقاية، إذ كانت قيمة المعنوية أقل من (٠.٠٥)، كذلك يبين لنا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٦٩)، وهو ارتباط طردي وموجب، وأن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٤٨)، أي أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسرت ما مقداره (٤٨٪) من التباين في مرحلة الاستعداد والوقاية، والباقي عائد لعوامل خارج البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة احتواء الأضرار والحد منها في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

الجدول رقم (٧)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي في مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.21	0.05	0.20	3.91	0.00
تفكير النظم	0.22	0.05	0.22	4.31	0.00
الرؤية	0.10	0.05	0.10	1.90	0.06
الدافعية	0.21	0.04	0.24	5.85	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد		
.713 ^a	0.51	0.49	0.29		

يلاحظ الباحث من الجدول السابق رقم (٧) أنّ كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثرت معنوياً في مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، إذ كانت قيمة (المعنوية) أقل من (٠.٠٥)، باستثناء البعد الرابع (الشراكة)، إذ خرج من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك يبين لنا الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٧١٣)، وهو ارتباط طردي وموجب، وأنّ قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٤٩)، أي أنّ أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسّرت ما مقداره (٤٩%) من التباين في مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، والباقي عائد لعوامل خارج البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة استعادة النشاط في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

الجدول رقم (٨)

جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة استعادة النشاط

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.25	0.05	0.26	5.08	0.00
الرؤية	0.18	0.05	0.20	3.69	0.00
الشراكة	0.19	0.04	0.20	4.79	0.00
الدافعية	0.14	0.03	0.17	4.23	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد	
0.608 ^a	0.37	0.36	0.33		

يلاحظ الباحث من الجدول السابق رقم (٨) أنّ كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثرت معنوياً في مرحلة استعادة النشاط، إذ كانت قيمة (المعنوية) أقل من (٠.٠٥)، باستثناء البعد الثاني (تفكير النظم)، إذ خرج من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك يبين لنا الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٦٠)، وهو ارتباط طردي وموجب، وأنّ قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٣٦)، أي أنّ أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسّرت ما مقداره (٣٦%) من التباين في مرحلة استعادة النشاط، والباقي عائد لعوامل خارج البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة التعلم في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".

الجدول رقم (٩) جدول نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مرحلة التعلم

الأبعاد	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الاستشراف	0.41	0.07	0.32	6.31	0.00
تفكير النظم	0.13	0.06	0.10	2.02	0.04
الرؤية	0.23	0.07	0.19	3.55	0.00
الشراكة	0.23	0.05	0.18	4.28	0.00
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد	
0.595 ^a	0.35	0.34	0.33		

يلاحظ الباحث من الجدول السابق رقم (٩) أنّ كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد أثّرت معنوياً في مرحلة التعلم، إذ كانت قيمة (المعنوية) أقل من (٠.٠٥)، باستثناء البعد الخامس (الدافعية)، إذ خرج من النموذج المفسر لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كذلك يبين لنا الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (٠.٥٩)، وهو ارتباط طردي وموجب، وأنّ قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (٠.٣٤)، أي أنّ أبعاد الذكاء الاستراتيجي فسّرت ما مقداره (٣٤%) من التباين في مرحلة التعلم، والباقي عائد لعوامل خارج البحث.

رابعاً: نتائج البحث:

- درجة توفر (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) بوصفه متغيراً مستقلاً كانت جيدة في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، وبمتوسطٍ حسابي قدره (٤.٠٢).
- درجة توفر (مراحل إدارة الأزمات) بوصفه متغيراً تابعاً كانت جيدة في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء"، وبمتوسطٍ حسابي قدره (٤.٠٥).
- أثر الذكاء الاستراتيجي معنوياً في كل مراحل إدارة الأزمات، إذ كانت قيمة المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- فسّرت أبعاد الذكاء الاستراتيجي ما مقداره (٦٩%) من التباين في مراحل إدارة الأزمات.
- وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية ومعنوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

خامساً: توصيات البحث: بناءً على الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث يوصي الباحث القيادات الإدارية في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بالآتي:

- تكوين نواة مسؤولة عن تطبيق مبادئ الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية المناسبة في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".
- توفير المعلومات للموظفين في الوقت والمكان المناسبين في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء".
- تدريب القادة الإداريين في منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" على الحدس والتنبؤ والاكتشافات، وطرق التفكير الأكثر جديّة، وتنمية مهاراتهم من أجل استثمار هذه الفرصة والاكتشافات، وجعلها واقعاً بما يعود بالنفع على الجميع.
- العمل لتحويل رؤى منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" إلى واقع، وإشراك العاملين لديها في تحقيق تلك الرؤى والتطلعات المستقبلية.
- لا بدّ من قيام منظمة الدفاع المدني السوري "الخوذ البيضاء" بإنشاء شراكات وتحالفات استراتيجية مع منظماتٍ مدنيّةٍ أخرى على المستوى المحلي والإقليمي، عاملة في المجال الإنساني من أجل الاستفادة من الخبرات والتجارب والطاقات.

سادساً: قائمة المراجع:

١ - المراجع العربيّة:

الأسمرى، عبد الرحمن علي فراج (٢٠٢٢). "أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربيّة السعودية، المجلد ٦، العدد ٣.

أبو عمر، هاني عبد الرحمن محمد (٢٠٠٩). "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

أبو حجاج، حسام أحمد (٢٠٢٠). "أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية". رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأقصى، كلية الإدارة والتمويل.

بن لحبيب، رشا (٢٠٢١). "دور المدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط". جامعة عمار ثلجي الاغواط، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ١، ص ١٥٩.

حسين، بالعجوز؛ صافية، بومصباح (٢٠١٩). "أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعلم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة برج بو عرييج". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد ٣٠، العدد ١، ص ٨٢.

السرسك، هاشم صلاح عاشور (٢٠٢٠). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني". رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة.

سعودي، إيمان؛ دهان، محمد (٢٠٢٠). "الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة باتنة، مجلد ٢١، عدد ١، ص (٥٩١ - ٦٢٢).

- شعبان، كريمة (٢٠١٩). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: أزمة تويوتا نموذجاً". *المجلة الجزائرية للاتصال*، مجلد ١٧، عدد ٢٨، ص (١٥-٣٣).
- صقور، د. محمد (٢٠١٧). "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد ٣٣، عدد ١، ص ١٩٦.
- الطيراوي، توفيق محمد حسين (٢٠٠٨). "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا.
- الفقيه، عبد الله محمد (٢٠١١). *إدارة الأزمات*. جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، ص ١٨٢.
- المطيري، فيصل سعد متعب (٢٠١١). "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- محمد يوسف، شريف محمد (٢٠٢١). "دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة". جامعة ٦ أكتوبر، كلية الاقتصاد والإدارة، ص ٦٥٦.
- مسلم، تامر حمدان عبد القادر (٢٠١٥). "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- ناجي، مها محمود (٢٠٢٢). "أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية". *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، قسم المكتبات والمعلومات، جامعة أسيوط، كلية الآداب، ص ٢٠٠.
- هشام، عبد الكريم (٢٠٢٠). "التخطيط الاستباقي لتحسين فعالية أداء الجماعات المحلية في إدارة الأزمات". *مجلة الناقد للدراسات السياسية*، مجلد ٤، عدد ٢، ص (١٢٩-١٤٤).
- ياسين، مثنى سعد (٢٠١٨). "دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات:



دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠، عدد ١، ص ٨٢.

٢ - المراجع الأجنبية:

Vargo, John & Seville, Erica. (2011). "Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining". **International Journal of Production Research** – Creating Resilient SMEs special issue Vol 49, ISSUE 18, Sept, pp 5619 – 5635.

Guan, Kwa Chong. (2012). "Role of Intelligence in International Crisis Management". **S. Rajaratnam School of International Studies Singapore**, 23 July 2012.

Mahmood, Saad Ali. (2018). "Impact of Strategy Intelligence in Crisis Management". **International Journal of Research in Social Sciences and Humanities**, vol, No 8, Issue IV, Oct –Dec, Baghdad University \ Economy and Management College.



أخطاء زمن الفعل في الكتابات الامتحانية لدى طلاب اللغة الإنكليزية السوريين

إعداد

أ. غياث الشيخ إبراهيم د. عبد الحميد معيكل