

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2021/2020

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د. تومي سمية

من إعداد الطلبة :

سوادنية مريم

طاع الله رحاب

ملخص

تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب تدقيقا مستمرا للمعلومات و ذلك بالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها في منظمات الاعمال بسبب زيادة المرونة مقابل العوامل الخارجية لمواجهة الأزمات ، و يتجلى أثرها في مواجهة هذه الأخيرة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي و القدرة على البقاء و التكيف و النمو ، و عليه قد هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى قدرة الإدار الأستراتيكية على مواجهة الأزمات المتتالية على منظمات الأعمال بإعتبارها التحدي الجديد لإدارة الأزمات ، و بالنظر على طبيعة الدراسة فقد إعتمدنا على المنهج .

و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة إعتتماد منظمات الأعمال لسياسة التجديد المستمر لإستراتيجيتها و عمليات فرق الإدارة العليا و اصحاب المصلحة كعامل إستقرار بالإضافة إلى التغيير العرضي كما هي الإستجابة لمواقف الأزمات و الإضطرابات بعد أي أزمة لإعادة صورة المنظمة و سمعتها.

و قد أوصلت الدراسة بضرورة مراجعة إستراتيجية المنظمة و إكتشاف الفرص الجيدة بإستخدام نماذج إدارة التغيير من خلال متابعة تطور الأزمات .

الكلمات الإفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية ، التخطيط الإستراتيجي ، إدارة الأزمات.

Summary :

Strategic management is considered a necessary process that requires continuous scrutiny of information, given the great importance it occupies in business organizations due to increased flexibility against external factors to face crises, and its impact is manifested in confronting the latter through achieving strategic success and the ability to survive, adapt and grow. Accordingly, this study aimed to show the extent of the strategic management's ability to confront successive crises on business organizations as the new challenge to crisis management, and given the nature of the study, we relied on the method.

The study found the need for business organizations to adopt a policy of continuous renewal of their strategy and the operations of senior management teams and stakeholders as a stabilizing factor in addition to accidental change as is the response to crisis situations and turmoil after any crisis to restore the organization's image and reputation.

The study revealed the need to review the organization's strategy and discover good opportunities using change management models by following the development of crises.

Opening words:

Strategic management, strategic planning, crisis management.

شكر

لا يسعني و أنا أنهى هذا البحث ، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل و اسمى عبارات التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " تومي سومية" التي لم تدخر جهدا في توجيهنا طيلة فترة البحث ، و إلى لجنة المناقشة "شوابي سارة و حنان عمروسي " ، و لا ننسى الشكر إلى مؤسسة سيدار الحجار خاصة السيد "علي قداية".

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله العليم الحكيم الذي قال "اقرأ" ثم سخر لي كل الاسباب لأصل
إلى ما أنا عليه ،

أهدي تخرجي إلى والدي اللذان بنوا شخصي بكل تضحية و صبر و ساندنا في كل عثرات الحياة
أهدي تخرجي إلى إخوتي و نور حياتي "شيماء ، بدر الدين ، فيصل" و أبنة أختي "فرح" و أبيها
"أيمن:

و إلى كل من عائلتي "طاع الله" و "معطى الله" ،

و لا أنسى صديقاتي و اساتذتي ،

و إلى كل من شاركتني هذا العمل رفيقة الدرب " مريم سودانية" ،

و إلى كل من يحبني و أحبه في الله.

رحاب

إهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك انه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي
ثمرة جهدنا إلى من قال فيهما الله عز و جل "... و بالوالدين إحسانا ..." بحر الحنان، ريحانة
الدنيا و نور عيناى أُمى حفظها الله لي، الذي لم يبخل علي يوما، الشمعة التي تضيء دربي قرة
عيني أبي العزيز.

الإزهار الفتية و المبتهجة إخوتي.

أحب الناس إلي الذين قيل فيهن رب أخت لك لم تلدها صديقاتي: رحاب و مريم.

إلى زوجي و أولادي: شياق، شهاب، أفنان الياسمين.

كل أساتذتي في كل المراحل.

كل من نسينا ذكره.

كل من يقضي شبابه في نهل العلم.

مطلع المعجزات الجزائر الحبيبة.

كل من قرأ هذه الأسطر.

مريم

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مستويات الإستراتيجية	14
2-1	مستويات الإدارة الإستراتيجية	26
3-1	يوضح سلسلة القيمة	31
4-1	دورة حياة المنتج	32
5-1	منحنى الخبرة	33
6-1	نموذج مجموعة بوسطن	34
7-1	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد	35
8-1	نموذج جنرال إلكتريك	36
9-1	مصفوفة تطور المنتج/ السوق لهوفر	37
10-1	خطوات صناعة القرارات	38
11-1	نموذج يوضح مراحل و خطوات التخطيط الإستراتيجي.	56
12-1	المؤسسة كنظام مفتوح	59
13-1	مسح و تحليل بيئة العمل	61
14-1	نموذج القوى الخمسة للمنافسة	62
15-1	منحنى الأزمة.	80
16-1	ديناميكية الأزمة	81
1-2	يمثل الشكل الانتشاري لتوزيع الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال.	127

قائمة الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مراحل صناعة الأزيمة مقابل مراحل إدارتها	92
1-2	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول الإدارة الإستراتيجية	108
2-2	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات	109
3-2	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	111
4-2	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	112
5-2	توزيع مفردات العينة حسب التخصص العلمي	112
6-2	توزيع مفردات العينة حسب الهيئة المستخدمة	113
7-2	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	114
8-2	يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم	116
9-2	معامل الثبات والصدق لأبعاد نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة قرارات الإدارة المالية	116
10-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogorov –Smirnov test)	117
11-2	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة الأزمات.	121
13-2	يبين الانحدار الخطي البسيط Coefficients ^a	126
14-2	: يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA ANOVA ^a	128
15-2	يبين معاملات الارتباط	129

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الملخص بالعربية	
الملخص بالإنجليزية	
إهداء	
شكر و عرفان	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
فهرس المحتويات	
أ-ب-ج-د-ه-و-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية	
المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية	
9	1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
21	مراحل الإدارة الإستراتيجية
23	تطور الإدارة الإستراتيجية
25	مستويات الإدارة الإستراتيجية
27	عوامل تطبيق الإدارة الإستراتيجية
29	2- التفكير الإستراتيجي و صناعة القرارات الإستراتيجية
30	ماهية القرارات الإستراتيجية
31	نماذج صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية
37	خطوات صنع القرارات
38	التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية
39	المبحث الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية
39	الرسالة
44	الرؤية

47	الأهداف
50	التخطيط الإستراتيجي
57	التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية
57	2- تحليل البيئة الخارجية (البيئة العامة و البيئة الصناعية)
58	التحليل الإستراتيجي
60	تحليل البيئة الخارجية
62	تحليل البيئة الصناعية التنافسية
64	3- تحليل البيئة الداخلية
65	مكونات البيئة الداخلية
	المبحث الثالث: إدارة الأزمات
70	مفهوم الأزمة
77	مفهوم إدارة الأزمة
91	إستراتيجية إدارة الأزمة
95	خطة إدارة الأزمات الإستراتيجية
96	الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
97	دور عوامل الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
100	تمهيد
101	المبحث الأول: عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة
101	1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سيدار الحجار
104	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
108	المبحث الثالث: الدراسة الاستبائية باستعمال spss
132	الملاحق

فهرس المحتويات

155	الخاتمة
155	التتائج
156	التوصيات
158	قائمة المراجع

مقدمة

لقد بات من الضروري على المؤسسات اليوم أن تتابع الأحداث و التغيرات في بيئتها بصفة مستمرة و دائمة، حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم، هذه التغيرات التي يزداد حجمها و تعقدها و يتضاعف معدلها يوما بعد يوم بل إن الإدارة اليوم في حاجة ماسة إلى طريق منطقي و أسلوب إداري عملي ناجح يمكنها من خلاله من اتخاذ القرارات الرئيسية المصيرية و الهامة.

و هنا تحاول الإدارة الإستراتيجية كآلية متكاملة الاستجابة لهذه المتطلبات، و أن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد، و في ظروف عدم اليقين، لتصبح بذلك محورا و نقطة حرجة في إدارة الأعمال و استجابة لتزايد الحاجة إليها.

و نقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ و هذا الأخير يؤدي إلى موقف مفاجئ و إلى أوضاع غير مستقرة و تحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير. و يستلزم اتخاذ القرار محدد لمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

الإشكالية:

الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر و المستقبل في آن معا و تواجه تحديات كثيرة نتيجة التغيرات السريعة و المستمرة في بيئة المنظمات فأصبحت للممارسة و استخدام الأساليب الإدارية الحديثة أمر حتميا من أجل مواكبة مختلف التحديات و الأزمات.

و من أجل معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات تتبلور الإشكالية التالية و التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة و يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف تتحلّى الإدارة الإستراتيجية في المنظمات خاصة خلال أوقات الأزمات؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور عناصر الإدارة الإستراتيجية في نجاح الخطط و الإستراتيجيات و ما هي أهم الأساليب؟
- كيف يتم وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمات و ما هي أهم الأساليب المعتمدة في إعدادها و تنفيذها؟

فرضيات البحث:

- للإجابة على التساؤلات السابقة و التي تشمل إشكالية البحث قمنا بصياغة فرضين يتمثلان في:

- **الفرضية الأولى:** تعتبر الإدارة الإستراتيجية أسلوب تفكير إبداعي و ابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط و التنفيذ معا مما يشير إلى وجود علاقة بين مختلف عناصر الإدارة الإستراتيجية و دورها في نجاح الخطط و الإستراتيجيات.
- **الفرضية الثانية:** إتباع الأسلوب العلمي في إعداد إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمات تكسبها قدرة كبيرة و فعالية أكبر في معالجة الأزمات.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: فيصل سعد متعب المطيري 2010/2011: " تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط تضمنت هذه الدراسة دراسة متغيرين ألا و هما التخطيط الإستراتيجي باعتباره أحد أهم ركائز الإدارة الإستراتيجية و إدارة الازمات حيث تناول تساؤلا رئيسيا: " هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات " لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟ حيث هدفت فيه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.
- ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث و تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة طويلة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعا لمتغيري المؤهل العلمي و البنك.

الدراسة الثانية: مكيد علي- شتوح محمد- الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات- مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد3.

تناولت هذه الدراسة مختلف المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات و خلصت إلى النتائج أو الاستنتاجات التالية:

- توفير مجموعة من البدائل الإستراتيجية لدعم جوانب القوة و معالجة جوانب الضعف.
- الرقابة على الأداء و الاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق نجاح و نجاح المؤسسة
- تمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الحوادث و الحياة و بين الحرب و السلم و بين الفشل و النجاح.
- يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة.
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة.
- يؤثر نمط السلوك السلي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا في مستوى الاستياء العام و من ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة كما يعيق إعادة بناء الثقة و المصداقية.
- يتوافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية و سيكولوجية و فنية.
- العلاقة بين المنظمة و وسائل الإعلام تكون مرحية أثناء الأزمة إذ تحدث الأزمة في مناخ من عدم التأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة و انتشار الشائعات

الدراسة الثالثة: أيمن حسن الديراوي- التخطيط الإستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة- مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 4- العدد 2- 2002- تاريخ النشر 30-6-2020- جامعة الأقصى بغزة.

تضمنت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات في معهد الأيتام في قطاع غزة و من اهم النتائج التي قدمها البحث:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) و إدارة الأزمات في معهد الامل للأيتام.

الدراسة الرابعة: نجم العزاوي- أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمة الأعمال" التحديات، الفرص الآفاق: 3-2009/11/5 جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة و أثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه و تقدمه و قد خلصت النتائج و التوصيات إلى ما يلي:

- بعد معرفة الأسباب و الآثار لا بد من بيان كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي من مواجهة الأزمة.

- التخطيط الإستراتيجي لا يمكن العمل به إذ لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية و الخارجية.
- لا وجود للتحليل البيئي في ذهن و أفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن الإدارة كما أن هذه القيادات فشلت في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط تنفيذ و متابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية و هناك اجتهادات في إدارة الأزمة و ليس تطبيق وظائف الإدارة في ضوء مفهوم النظام أن لو كان هناك تخطيط إستراتيجي لا وجود للأزمة

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أولا أوجه التشابه:

- توافق تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناولها أساسيات الإدارة الإستراتيجية و أساسيات إدارة الأزمات من مفاهيم و أهمية، معوقات... الخ.
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حول أهمية التخطيط الإستراتيجي و ضرورة الاهتمام به.
- الدراسات السابقة ركزت على وجود ارتباطية بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات.

ثانيا: أوجه الاختلاف: (جديد الدراسة الحالية)

- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة كمية إدارة الأزمات و التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي الإستراتيجي بممارسته عمليا.
- و ركزت دراستنا على إستراتيجيات مواجهة الازمة كعامل أساسي يساهم بشكل محوري في الحد من الأزمات و تقليل فعاليتها.

منهجية البحث:

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة و ثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي، المنهج التحليلي بالاعتماد على النموذج الإحصائي spss لدراسة مختلف المتغيرات التي تم الاستعانة بها من خلال استمارة الاستبيان.

أدوات البحث:

في الجانب النظري استعنا في ذلك بمجموعة من مراجع متنوعة سواء ما توفر منا في شكل ورقي كتب، رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات أو مؤتمرات أو ما توفر على حوامل الكترونية.

أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد: البرنامج الإحصائي spss لتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة الاستبائية في إطار الدراسة الميدانية وكذلك الإجابة على بعض الأسئلة المباشرة من خلال المقابلات الشخصية.

أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام علم الإدارة بالتخطيط و الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- قلة المواضيع التي تتحدث عن أثر الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الازمات .
- هناك عدة عوامل شكلت قوة دفع لتعظيم الاهتمام بإدارة الازمات على النحو التالي:
- التزايد الملحوظ في الأزمات التي تتعرض لها المنظمات و ما ينجم عنها من تأثيرات.
- التكلفة الاقتصادية و الاجتماعية العالية للكوارث و الازمات و ما تحدث من اضرار.

أهداف البحث:

- التعرف على الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات.
 - التعرف على كيفية إدارة الأزمات.
 - كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي مواجهة الأزمات.
 - التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي الإستراتيجي بممارسته عمليا.
- استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات الشخصية و التنظيمية في آراء العاملين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي

مشكلة البحث:

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الأزمة و أثرها على مواجهة الأزمات التي تعترض نموها و تقدمها و هذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى ممارسة المؤسسة للإدارة الإستراتيجية؟
- كيف تتعامل المنظمات مع الأزمات التي تواجهها؟
- هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي و درجة ممارسته في هذه المنظمات؟
- ما علاقة المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ببعض المتغيرات الشخصية التنظيمية.
- ما أثر تبني الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال:

- بيان الإستراتيجية لمواجهة الأزمات و المخاطر التي تتعرض لها المنظمات.
- بيان المدخل الحديث للتخطيط الإستراتيجي للمنظمات و هو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.
- تحفيز المسؤولين و خاصة الإدارة العليا في أهمية اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات.
- مدى وضوح المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات و مدى الممارسة التطبيق لهذا المفهوم

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تمثلت في زيارة ميدانية لمركب الحجار " سيدار " للحديد و الصلب و التي سوف تقدم لها تعريفا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** حدود دراسة هذا البحث السداسي الثاني للسنة الدراسية 2021/2020.

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية السابقة و انطلاقا من طبيعة الموضوع و معالجتنا له قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى فصلين:

الفصل الأول: بعنوان الإدارة الإستراتيجية و إدارة الازمات حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية المبحث الأول تمثل في مدخل للإدارة الإستراتيجية أما الثاني تحول مدخل الإدارة الإستراتيجية و التحليل الإستراتيجي و المبحث الثالث: تضمن إدارة الأزمات و علاقتها بالإدارة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: عبارة عن دراسة ميدانية حيث قمنا باختيار مركب الحديد و الصلب الحجار أو ما يعرف حاليا سيدار في ولاية عنابة وزعنا عدد من الاستبيانات و قمنا بتحليل إجابات المستجوبين بالاعتماد على برنامج spss.

صعوبات البحث:

كغيره من الدراسات و الأبحاث لقد واجهنا مشاكل و صعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلقت بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) و هذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع و المصادر المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة في إدارة الأزمات.
- قلة المراجع أو تقريبا منعدمة في جامعتنا جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- قلة الدراسات الاكاديمية المتخصصة التي تهتم بدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة الأزمات.
- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف بعض موظفي المركب محل الدراسة و خصوصا الوصل إلى المدير الرئيسي للحجار.
- إن ما توفره الشبكة العنكبوتية في العشرية الأخيرة من خلال المواقع الإلكترونية من بنوك للمعطيات او المكتبات الرقمية ساهمت في جعل البحث أكثر يسرا و سهولة و متعة كما كان عليه سابقا لكن وجود الكم الهائل من المعلومات تدخل الباحث في متاهات الاختيار و الترتيب و الفرز خصوصا فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية و تأخذ الوقت و الجهد الكبير و قد يظهر جهد الباحث في الإلمام و السيطرة و قد يفشل في بعض الجوانب و ينجح في أخرى و عكس ذلك قلة المراجع عن إدارة الأزمات و علاقتها بالإدارة الإستراتيجية.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية¹

الإدارة الإستراتيجية ثورة المعلومات الكبرى التي جاءت بنوع جديد من الإدارة تراعي الأنواع الأخرى من الإدارة (الصناعية و التسويقية) التي تعمل على إشباع حاجات المستهلك و تسعى إلى ترشيد هذه التوجهات و توجيهها.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

قبل أن نتعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا بد من معرفة الإدارة ثم مفهوم الإستراتيجية.

• مفهوم الإدارة : the concept of management

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة ، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه الحياة أن يعيش مع غيره و لا يستطيع أن يعيش في عزلة ، لذا أخذ يتعاون و ينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

و تظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الاسرة بحكم تكوينها و طبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراساتها علماء الإدارة المتخصصين كتنظيم العمل التخصص ، توزيع الأدوار، القيادة ، التشاور ، الضبط ، و قد أكد مارشل ديموك في كتابه "تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع إهتمام الحضارات القديمة المصرية و الإغريقية و الصينية تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها.

و قد كان ذلك الإهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس و موجه رئيس في كافة شؤون الحياة.

1- مفهوم الإدارة كممارسة : Management as a process

الإدارة هنا هي الإستخدام الفعال و الكفاء للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات و الأفكار و الوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا و يقصد بالموارد:

- الموارد البشرية : الناس الذين يعملون في المنظمة.

¹ محمد عبد السميع أحمد طيبة: الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010،

- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني و أجهزة و آلات.
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية و الإستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات و الأفكار: تشمل الأرقام و الحقائق و القوانين و الأنظمة.
- الوقت : الزمن المتاح لإنجاز العمل

و يقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط، التنظيم و التوجيه و الرقابة و التقويم و يتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية: Effectiveness

و يقصد مدى تحقيق أهداف المنظمة الكفاءة efficiency .

و يقصد بها الإستخدام الإقتصادي للموارد : أي الإقتصاد في إستخدام الموارد و حسن الإستفادة منها.

1- الإدارة كعلم: Management as a science

هو ذلك الفرع من العلوم الإجتماعية الذي يصف و يفسر و يحلل و يتنبأ بالظواهر الإدارية و السلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

الإدارة: هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة و ذلك من خلال إستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة¹.

و يقصد بالموارد عناصر الإنتاج و التي يشار إليها بـ 6 ms و هي:

- manpower :العنصر البشري
- money : المال
- market : السوق
- materials : المواد
- means : الأدوات و الوسائل

¹ محمد عبد السميع أحمد طيبة: ، مرجع سابق ،

management - الإدارة

و يعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة و بالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل فالإدارة هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيق بهدف منشود.

2- الإدارة كفن¹:

مجموعة من المهارات و القدرات و المواهب و الخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية و الخبرة العملية . نجد أن هناك فروق بين الدول المقدمة و في الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم و فن .

-الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول ، تعتمد على التفكير العلمي و على المنهج العلمي و إتخاذ القرارات و في القيام بوظائف الإدارة على اساس النظريات ، المبادئ و الأصول العلمية :

-الإدارة في المتخلفة من أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات و الخبرات الشخصية أكثر منها على المبادئ و الأصول العلمية بل يمكن القول أن الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول الأكثر منها إلى العلم.

-نفس القول صحيح عند الحديث عن المنظمات المتقدمة و الناجحة و المنظمات الفاشلة فالإدارة في الأول علم ثم فن و الثانية فن أكثر منها علم.

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم و الفن و تختلف درجة إقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع و حجم المنظمات و ظروف البيئة المحيطة بها و العاملين بهذه المنظمات.

1. مفهوم الإستراتيجية²:

تعتبر الإستراتيجية فن و علم توجيه القوات المسلحة أثناء الحروب كتعبير عن وضع الخطط في مواجهة الأعداء و في الوقت الحاضر يستخدم هذا المصطلح في مجالات الأعمال المختلفة لوصف الكيفية التي يتم تحقيق أهداف و رسالة المنظمة في بيئة أعمالها،

¹ زياد خليل قبلا ، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر ، رسالة لنيل درجة الدكتوراه ، تحت إشراف : فارس كريم ، في الإدارة العامة و التنقدية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، ص 11-12 .

² ماجد راضي الزغبى، التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف : عبد الستار محمد العلي، قسم الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص 34.

و من هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لأجل أنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار منظمات الأعمال، حيث أن قدرة المنظمة في انتهاج الإستراتيجية الأنسب يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ضمن ظروف بيئية يكتنفها عدم التأكد و تطورات تكنولوجية مشاركة جعلت المنظمات أكثر تنافساً.

لقد الأدبيات عدة تعاريف لمفهوم الإستراتيجية ، فقد عرفها تشاندلر بأنها تحديد الأهداف الطويلة و القصيرة الأمد للمنظمة و اختيار طرائق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

كما عرفها كل من بيرس و روندسون " بأنها خطط مستقبلية موجهة للتفاعل مع البيئة التنافسية لتعزيز تحقيق أهداف المنظمة".

أما الباحثان هس و سسيسلان فقد عرفا الإستراتيجية على أنها " الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل جعل المخاطر في حدها الأدنى و تعزيز الفرص المتاحة ضمن البيئة التي تعمل بها المنظمة".

و يرى جواد أن الإستراتيجية هي فعل القائد في الميدان حيث أن هناك إستراتيجيات طارئة على القائد أن يتبناها نتيجة المتغيرات المتداخلة معاً".

مستويات الإستراتيجية¹ :

يتفق أغلب الباحثين و المهتمين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:

– الإستراتيجية على مستوى المنظمة : corporate level strategie

تركز هذه الإستراتيجية التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية و تختص بالإجابة على الأسئلة الآتية و التي ترتبط بالصورة المستقبلية للمنظمة:

- ما هي الاسواق و المنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المنظمة و أثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟

¹ صالح عبد الرضا رشيد – إحسان دخش جلاب : الإدارة الاستراتيجية و تحديات اللفية الثالثة، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015 ، ص 36-37 .

- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمد عليه المنظمة؟ و هل هو تنوع متجانس أم لا؟
- هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمنظمة؟ و ما هي الطريقة التي يمكن إعتماها في مجال المجال؟
- هل تعتمد المنظمة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المنظمات الأخرى أم أنها تقتصر على إعتما الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية)؟
- كيف يمكن ضمان التكامل و التنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة و بما يحقق التداوب synergy؟

• الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال : **business unit-level strategy**

ينصب الإهتمام الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة و تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه و تختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية:

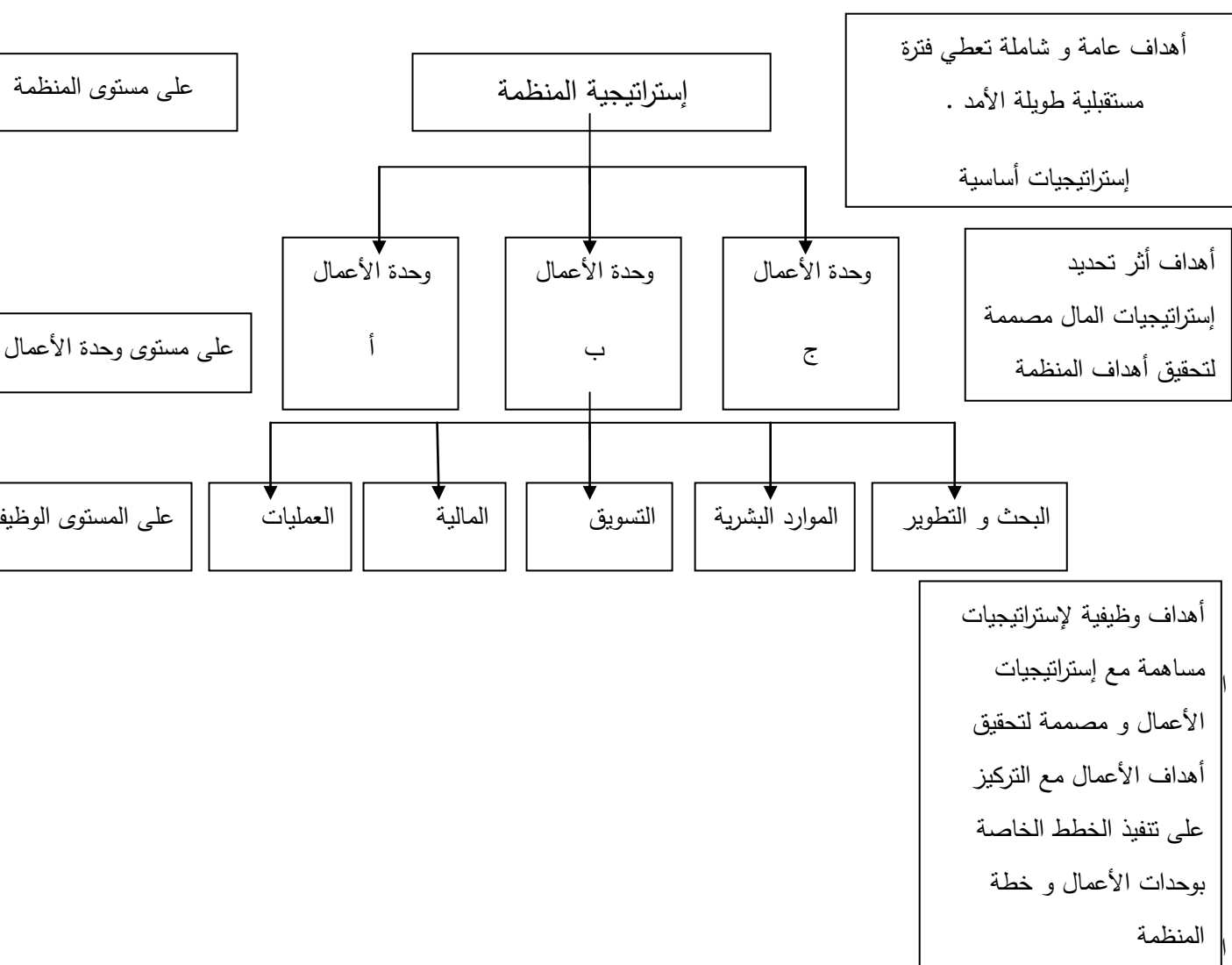
- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها و المساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكن من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق و تكامل أنشطة وحدة الأعمال بما يتوافق و إستراتيجية المنظمة .

• الإستراتيجية الوظيفية : **fonctional strategy**

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة و وحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن و ذلك من خلال تجميع و تنسيق الأنشطة و المهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء و تقديم الدعم و الإسناد المطلوبين لإستراتيجيات الأعمال و إستراتيجية المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية كمترابطة و متفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و كما يوضح ذلك الشكل :

الشكل رقم 1-1 : مستويات الإستراتيجية



مكونات الإستراتيجية¹:

نشير هنا أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية و التي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية منها:

1. الرسالة المهمة: رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله.

الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة ، و كذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها و الاسواق التي تخدمها .

2. الأهداف : هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة ، و تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى؟ و التي يعبر عنها بصورة كمية، و تختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا.

3. السياسات: تستمد من الإستراتيجية و تمثل آلية أو دليل لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية و عمليات تنفيذها، كما يتمثل إطار مرجعي ينبغي الإقتداء به من قبل الأقسام و الأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4. محفظة الأنشطة: هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على إستثمارها في هذا النوع من الأنشطة .

5. الرؤية الإستراتيجية: المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلا، و المركز السوقي التي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

6. التحالفات الإستراتيجية التلاحم: يقصد بها تلك الشراكة بين إثنين أو أكثر من شراكة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة و المنافع المتبادلة².

¹ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الغسترراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجوارية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت إشراف ين عنتر عبد الرحمن، علوم إقتصادية كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010-2011، ص 24.

² بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 25.

التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي¹:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو التالي:

1. مدرسة هارفارد: يتفق الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة إنطلاقة التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية تعرف بسياسة الأعمال. و كانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، و بإعتمادها على التوقع من (2 إلى 10 سنوات) ، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، و لهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو بالفترة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية و أبعادها الجوهرية.

و خلال سنوات الستينات (1965) إقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من Guth Leonard ، cristensen Andrews ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط قوة للمؤسسة و نقاط ضعفها، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي ، و خلال 1970 قدم كل من Loxch, Laurans, Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية.

2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Ansoff, Hoffer , Shendel مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات و سنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة Ansoff بإعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965)²:

— ميز بين القرارات الإستراتيجية — القرارات الروتينية و القرارات الإدارية.

— حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الاسواق.

— كل ثنائية (منتج-سوق) تحدد مجال النشاط .

¹ مونية كيلاني ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف : موسى رهماني إقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خبضر ، بسكرة ، 2006-2007، ص ص 20-21.

² مرجع سابق، مونية كيلاني، ص 20.

و لقد أدى التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة إستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها و منافسيها و مع ذلك فقد أثّرت في هذه المرحلة مشكلتان هما:

أولاً: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجيات التي تم وضعها.

ثانياً: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية كانت غير دقيقة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة و الفعلية في الحصول على هذه المعلومات و المساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

و خلال السبعينات (1970) طور Ansoff مفهوم التخطيط الإستراتيجي و أخذ في الاعتبار مفهوم (إضطراب المحيط)، غير أن مساهمة Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر في المقابل سنة 1975 ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج BCG, ADL, MCK و لكن ما شهدته هذه الفترة من إضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الإقتصادية التأقلم معها بجدارة لذا تتطلب منها إدخال مناهد أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط و بالتالي الدھول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية.

3. مرحلة التسيير الإستراتيجي: تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود و فجوات مرحلة التخطيط الإستراتيجي خاصة بعد أزمة 1973 و تطور أزمة 1974، و ما نجم عنه من إختيار منحنيات النمو الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) و هذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج، السوق) التي إعتمدت عليها، حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط و تنفيذ، و هذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة، سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية"، و يعد ظهور هذه المرحلة كإستجابة لتطور المنافسة و كتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي¹:

- تطور المبادلات التجارية (السلع/الخدمات).

- التطور السريع للإستثمارات الأجنبية في الخارج.

- زيادة تدفق الرأسمال الدولي.

¹ مرجع سابق ذكره، ص 21.

- إختلاف نماذج (الإستهلاك ، الذوق، الثقافات، ...) نتيجة لعولمة الاسواق ، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج "juste à temps".

مفهوم الإدارة الإستراتيجية¹:

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها ماييلي: حسب DAVID في علم فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

و يؤكد العالمان THOMSON, STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية في العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس إتجاه طويل الأمد للمؤسسة، و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداهلية و الخارجية ذات العلاقة ، أما HIGGINS, VINCZE يرون أن "الإدارة الإستراتيجية في العملية الغدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها".

كما يعرف ANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينهما و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها.

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية ، و على أنها علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في هذا الصدد يمكن إستخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها².

¹ علاوي نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف بوشبيص عائشة، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2010-2011، ص ص 2-3.

² مرجع سابق ، علاوي نصيرة ، ص 03.

أهداف الإدارة الإستراتيجية و فوائدها للشركات و منظمات الأعمال¹:

-تمكن الإدارة الإستراتيجية الشركة من إستشراف المستقبل برؤية واضحة مما يساعدها على إتخاذ القرارات الإستراتيجية حتى تفرض صياغة الإستراتيجية على الشركة دقة توقع الأحداث المستقبلية الإيجابية و السلبية على السواء ، و الإستعداد للتعامل معها و هذا يساعد بلا شك على إستقرار الشركة فضلا عن السيطرة على مستقبلها و من ثم العمل على زيادة نموها.

-تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية و وضع السياسات و الإجراءات و القواعد و الأنظمة و تقدير ما تحتاج إليه الشركة من القوى العاملة بالنحو الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية فضلا عن إدارة موارد الشركة بكفاءة أكثر و فاعلية أرفع .

-تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال في تحديد عدة بدائل إستراتيجية ثم إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.

-تساعد الإدارة الإستراتيجية الشركة أو منظمة الأعمال في تحديد الأولويات و الاهمية النسبية لأعمال الشركة المختلفة سواء داخل أو خارج الشركة و ذلك عن طريق تحديد الغايات و وضع الاهداف السنوية و السياسات التنفيذية لتلك الأعمال و إجراء عمليات تخصيص و توزيع الموارد المتاحة للشركة بالرجوع و الإسترشاد بهذه الأولويات المحددة سلفا.

أهمية الإدارة الإستراتيجية² :

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها على مدى من الدراسات الإستراتيجية العديدة من المزايا و المنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، و منها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة و بيئتها.

و بشكل عام تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:

- توضح الرؤية المستقبلية للعمل، و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التقليل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف و المستجدات، و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.

¹ تميم إبراهيم الطاهر : الإدارة الأغستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص 66..

² محمد شيتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورها في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، ص 104-105.

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، و تحقيق نتائج إيجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة و ليس تهديدا.
- تسهم في تحديد الفرص ، و وضع الأسبقيات و المناسبة لاستثمارها.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى و متغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.
- صياغة مهمة و رسالة المؤسسة و التي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها و أهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، و الظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام و الأفراد و الهياكل و التكنولوجيا و أنظمة التحفيز.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و الاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

تحديات الإدارة الإستراتيجية¹:

- تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي مأزقا حادا يهدد فعاليتها و قدرتها على إنجاز و تحقيق الأهداف و هذا المأزق يولد تحديات أهمها:
- تصاعد و تسارع إيقاع حركة التطور التكنولوجي مما يستدعي مواصلة البحث و التطوير للمحافظة على التميز التكنولوجي للمؤسسة.

¹ سمية بلعيد ، واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف : إيمان بن زيان، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة 1، 2017-2018 ، ص 12-13.

- انهيار بعض القيم التقليدية التي كانت سائدة في العصور السابقة و ظهور مجتمعات جديدة تحميا قيما مستحدثة الأمر الذي جعل المؤسسة في عزلة إن استثمرت في تطبيق مفاهيمها التقليدية.
 - ظهور مجتمع الخيارات المتعددة حيث أصبح الخيار الواحد أو الخيارات بدائل تشبع حاجة المستهلك نسبة لتعطش السوق للبدائل و ذلك بالاستفادة من التطورات التكنولوجية.
 - الأخذ بسياسة تحرير التجارة و إزالة الحواجز جعل المناقشة تأخذ بعدا إقليميا و محليا.
 - زيادة الطاقة الإنتاجية الناشئ عن التطور التكنولوجي و تعاظم المنافسة مع انتشار حالات الكساد ما جعل المستهلك في وضع أفضل نسبيا.
 - ضرورة التجديد والإبداع المستثمرين في الأساليب و المنتجات لضمان التفوق خدمة العملاء و لتحقيق الميزة التنافسية.
 - عدم جدوى الأساليب الدفاعية التقليدية كالإعلان في حالة انخفاض المبيعات و أصبح التوجه هجومي حتميا في عصر الأسواق المفتوحة.
 - التغيير في تركيبة الموارد البشرية و ازدياد تطلعاتها فيما يختص بالأجور و المزايا و الطموح للمشاركة في صنع قرارات منظماتهم.
- . مراحل الإدارة الإستراتيجية :

1. مرحلة التحليل و الرصد البيئي¹:

تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق الخبرة، و جمع البيانات الإحصائية الوسائل التقليدية و غير التقليدية و التي أستخدمت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. و التحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية و الخارجية ، و من ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، و الذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية و التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

و الطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في طريقة SWOT analysis ، و يستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة strengths ، و عوامل الضعف weaknesses ، و هذه

¹ ديفيد هاريسون ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة علاء الدين ناطوريه ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009، ص 152-153.

العوامل (القوة و الضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير ، و تشمل هذه العوامل على : ثقافة الشركة و هيكلها، و الموارد البشرية و المادية المتاحة ، و من المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص و العوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2. مرحلة 02: صياغة الإستراتيجية StrategyFormulation¹

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة و تعريف الفرص و التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة و تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية في المنظمة و وضع أهداف طويلة الأجل و التوصل إلى الإستراتيجيات البديلة و أخيرا يتم اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها و متابعتها.

كما تشمل صياغة الإستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجيدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها و الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها و كيفية توزيع الموارد و هل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنوعها و هل يفضل الدخول إلى الأسواق العالمية و هل يتم التكامل مع شركات و منظمات تكنولوجية أخرى أو تكوين شركات مشتركة و أخيرا كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

و بما أن موارد المنظمة محدودة فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الإستراتيجية اختيار تلك الإستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة و يترتب على قرارات صياغة الإستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة و بأسواق و موارد و تكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن ، كما يقع على عاتق الإستراتيجيون strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل.

Pony-Term Competitive advantage في حين يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الإستراتيجية ، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات.

3. المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية StrategyImplentation²

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد للأهداف السنوية و وضع السياسات و تحفيز العاملين و تخصيص الموارد ، هذا إلى جانب تنمية الوعي و البيئة المساندة الإستراتيجية و خلق هيكل تنظيمي فعال و إعادة توحيد الجهود

¹ محمد صقور ، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية ، تحت رخصة المشاع المبدع، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018، ص 13-14.

² محمد صقور ، رعد الصرن : مرجع سابق، ص 14.

التسويقية و إعداد الموازنات و تطوير استخدام نظم المعلومات information systems و ربط الأجور بالأداء التنظيمي.

و يعني تنحية الإستراتيجية تعبئة و توحيد العاملين و المديرين لوضع الإستراتيجيات المقررة موقع التنفيذ و تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام و تضحية و انتظام من جانب الأفراد.

و يتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الإستراتيجيات على قدرة المديرين على تحفيز العاملين و هي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي و بناء عليه فإن وضع الإستراتيجيات و عدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت و الجهد.

تطور الإدارة الإستراتيجية¹:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية تطورا لمنهج سياسات الأعمال Business Policies و الذي ركز على الجوانب الداخلية المنظمة ، من خلال التركيز على الإستخدام الكفء لأصول المنظمة ، و من ثم أدى الإهتمام المتزايد بالبيئة و مشكلاتها و أثرها على المنظمة ككل إلى إستبدال مصطلح السياسات الإدارية إلى مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الإستراتيجية، على أساس أن هذا المصطلح الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقتها بالبيئة الخارجية.

و يوضح التطور التاريخي أن تفكير المنظمات قد تطور من حيث إهتمامها بالمستقبل و بروز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال المرور بالمراحل التالية:

أولا : مرحلة عدم الإهتمام بالمستقبل :

في المراحل الأولى كان تركيز أي مدير على القرارات الحالية في ظل الظروف البيئية الحالية و لا يوجد إهتمام بالمستقبل.

ثانيا: بعد ذلك بدأ المديرون يهتمون بالمستقبل و بدلا من التركيز الكلي على المشاكل الحالية وجد أن هناك فائدة من محاولة التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له ، و قد أخذ ذلك أكثر من شكل كما يلي:

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية و اثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، موريا، 2007-2008 ، ص ص 16-19.

1. مرحلة التخطيط المالي البسيط Basic Financial Planning

حيث تم إعداد دليل للنظم و الإجراءات المساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الروتينية قصيرة الأجل ، من أجل التفرغ لإتخاذ القرارات المهمة و لضمان التناسق فيما بينها، ثم تلى ذلك إعداد الموازنات ، و قد ساعد إعدادها في عمليات التخطيط و الرقابة ، إلا أنها إقتصرت على الإعتماد على ظروف المنظمة الحالية و لم تتعامل قط مع التغيرات المستقبلية، و قد تناوبت التطورات الاخيرة لتلك الموازنات إعداد الموازنات الإستثمارية و إعداد نظم الغدارة بالأهداف المساعدة في عملية التخطيط¹.

2. مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة: Externally Oriented Planning

نظرا لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع المتغيرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الأجل ، و لقد ركز على التنبؤ بالمستقبل بإستخدام الأدوات الإقتصادية و الإحصائية، و قد كان التخطيط طويل الاجل يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصيتها للإدارة العليا و قد تأخذ بها في بعض الاحيان ، و قد لا تأخذ بها في أحيان أخرى و قد أدى ذلك إلى عدم الإستفادة منها في بعض الاحيان حيث أن مديري المنظمة لم يشتركوا في إعداد هذه الخطط. كما كان يتم إعداد خطط وحيدة للتعامل مع المتغيرات الأكثر احتمالا للوقوع بالمستقبل الذي يأخذ في هذه المرحلة شكل مستقبل الذي نسايره و نتكيف معه، و الذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة الخارجية.

3. مرحلة الإدارة الإستراتيجية: Strategic Management

أما المدخل الحالي فينطلق عليه التخطيط الإستراتيجي ، أو ما يعرف حاليا بالإدارة الإستراتيجية و التي يقوم بها الإستراتيجيون من المديرين و مستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية ، و يهتم هؤلاء بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع السيناريوهات المحتملة (التغيرات المحتملة) في المستقبل، بحيث إذا حدث سيناريو معين يتم تنفيذ الإستراتيجية المعدة له سلفا و يطلق على هذا الاسلوب (أسلوب السيناريو)، و ينفذ عند وجود حالة عدم تأكد بخصوص عامل أو متغير أو مجموعة من المتغيرات ، و في هذه المرحلة المستقبل نبيه و مشكله بأنفسنا و الذي يحدث من خلال تحديد رسالة و اهداف المنظمة و تحديد العمليات و الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ مرجع سابق ، سوما علي سليمان، ص 17 .

مستويات الإدارة الإستراتيجية¹:

بصورة عامة مؤسسة العمل تشمل على ثلاث مستويات إدارية و يسمى بالهدف التنظيمي يتكون من ثلاثة مستويات هي:

كما توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية حسب أكثر التقسيمات شيوعاً وتمثل هذه المستويات في:

- مستوى المنظمة ككل.
- مستوى وحدة الأعمال "القطاعات".
- مستوى الوظائف.

*إستراتيجية المنظمة (الشركة الأم) corporate strategy

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة من منتجات المنظمة بشكل عام و مركزها التنافسي و تحديد حصتها السوقية أي هي تهتم بتحليل و تعريف الفجوة الإستراتيجية و تحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها.

و تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية و تختص بالإجابة على الأسئلة التي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمنظمة.

*إستراتيجية وحدة الأعمال: Business strategy

تركز إستراتيجيات الأعمال على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها سواء خدمة أو سلعة ، و يتم تنظيم الوحدات على شكل وحدات إستراتيجية متكاملة واحدة.

و تعمل هذه الإستراتيجية على تحديد أسس و طرق التنافس مع تقنية الشركات المنافسة و المماثلة في نفس نوعية مجال الأعمال.

و مع أهم الإستراتيجيات في هذا المجال ما يتعلق بتنمية السوق و إستراتيجيات المنتجات و الترويج و التمويل و البحوث و التطوير و تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر بصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تكون

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2013، ص ص 46-

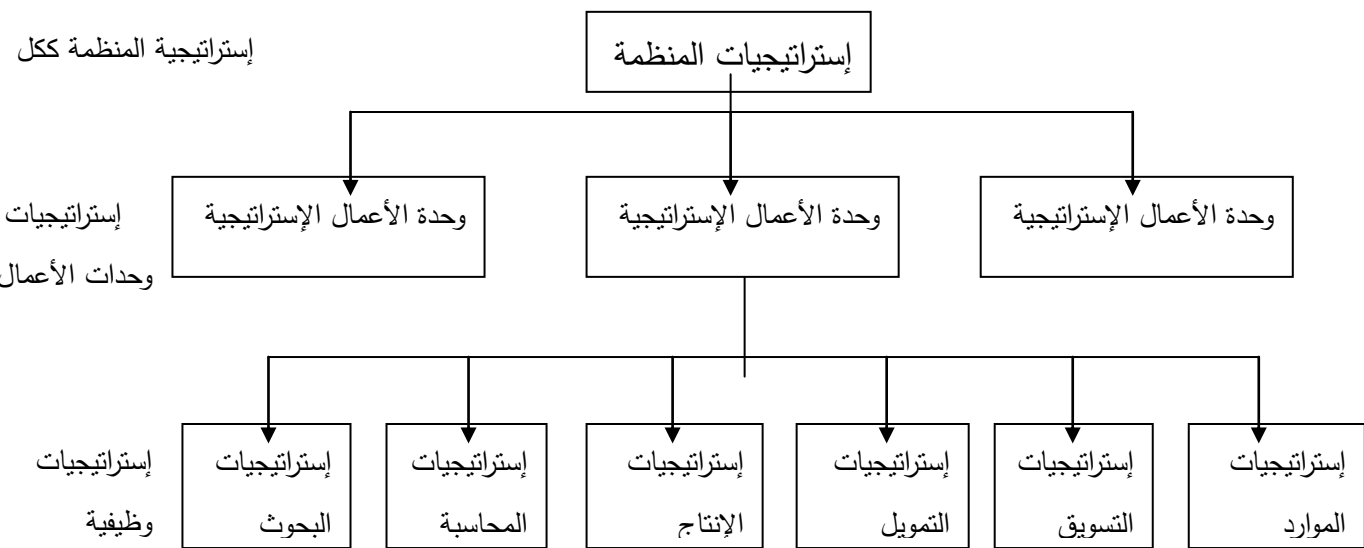
مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و إتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

إستراتيجية الوظائف¹ : Functional Strategy

تتضمن إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفة محددة يعمل على تنظيم و إستغلال مورد معين بالمنظمة مادي أو بشري و زيادة الكفاءة الإنتاجية بتقليل الهدر و التلف و إستغلال الوقت بشكل صحيح و زيادة الوحدات الإنتاجية و تحليل عناصر البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف و يزداد التنسيق و التكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

و تشمل الإستراتيجيات الوظيفية على إستراتيجيات الإنتاج أو التصنيع إستراتيجيات التسويق إستراتيجيات الموارد البشرية، الإستراتيجيات المالية و بقية المجالات الوظيفية مثل المواد و الإمداد و كذلك البحوث و التطوير و من الأمثلة ذلك: إستراتيجية التكامل في مجال الإنتاج ، إستراتيجية الترويج و الإعلان في مجال التسويق.

الشكل رقم 1-2 : مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر الدوري: زكري مطلقا 2005، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ،

عمان ، الأردن، البازوري ، ص 37.

¹ مرجع سابق ذكره، جعفر عبد الله موسى إدريس ، ص ص 48-49.

عوامل تطبيق الإدارة الإستراتيجية¹ :

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

- توافر التفكير الإستراتيجي.

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات و المهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و القيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات و إتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق فالتفكير الإستراتيجي يقتصر على مهارة إكتشاف من الذي سيحدث و إنما هو إستخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة ، و إن من أهم مهارات الافراد ذوي التفكير الإستراتيجي الآتي:

*القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الإستفادة منها بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة و نظرا لإحساسه بأهمية إستشراف المستقبل فنجدده يحاول التنبؤ بالفرص و المخاطر المستقبلية و كيفية التعامل معها.

*القدرة على إختيار الإستراتيجية المناسبة . فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي و يقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا و مبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن إختياره لأفضلها.

*القدرة على تخصيص الموارد و الإمكانيات المتاحة و إستخدامها بكفاءة .، فالمدير الإستراتيجي يجب أن يكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة بالإضافة إلى تحديد الموارد و الإمكانيات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف المنظمة.

*القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول و طول المدى الذي يجب تغطيته.

¹ محمد صقور، رعد الصون، الإدارة الإستراتيجية ، المشاع المبدع، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية ، 2018، ص-ص 18-

*توفر نظم المعلومات الإستراتيجية.

للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الاهداف و صياغة الأغستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية و مراجعتها و الرقابة عليها.

و لتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي *Système Strategic Information* بدقة المعلومات و شموليتها و توافرها في الوقت المناسب و هذا يتطلب توفر الحاسب الآلي و الإعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابهة و المعتمدة و حفظها و إجراء كافة عمليات التحليل و البرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لإتخاذ القرارات الإستراتيجية :

- توفر نظم للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية و الحاجات و المطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة و فعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة و لتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم و عادل للمكافآت و الحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا و مشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تتطلب موارد مالية و بشرية و فنية كبيرة.

- توفير التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفير تنظيم إداري دقيق و مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية و إستيعاب الأهداف الإستراتيجية و توفير المعلومات اللازمة لذلك بالإضافة إلى وجود النظم و الإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

2/ التفكير الاستراتيجي و صناعة القرارات الإستراتيجية:

يعد التفكير الإستراتيجي الأساس و المدخل و الإطار في صياغة و ممارسة الإدارة الإستراتيجية و هو أيضا تفكير متعدد الرؤى و الزوايا فهو يتطلب النظر إلى المستقبل في فهمه للماضي و يتبنى النظر من الهرم لفهم ما هو في القاعدة و يوظف الاستدلال التحريبي لفهم ما هو كلي و يلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية و هو تفكير تفاؤلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان و طاقته العقلية.

• مفهوم التفكير الإستراتيجي:

التفكير: عملية يومية مصاحبة للإنسان و يعد أعلى مستوى من مستويات النشاط العقلي و هو ما يتميز به الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى إذ يتجسد على نحو طبيعي من نواتج تركيبة الدماغ لدى الإنسان و التي تتمثل بالقرارات المتخذة¹.

أما اصطلاحا:

فقد عرف التفكير بأنه عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي و إدراك و لا تتسم بمعزل عن البيئة المحيطة أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي و السياق الثقافي الذي تعمل من خلاله.

يعد موضوع التفكير الإستراتيجي الأكثر حداثة ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية مما يطغى على دراسته صعوبة مضافة إلى كونه في الأساس من المواضيع المرتبطة بالقدرات العقلية و الذهنية ذات المستوى العالي و هو ما يعقد إجمالا محاولات تحديد مفهومه و على الرغم من ذلك حاول عدد من الباحثين دراسة مفهومه لتسيير عملية إدراكه و طرحوا لذلك مفاهيم عدة:

- هو الطريق إلى الابتكار و للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة و كذلك التصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء و استمرارية و نمو المنظمة².

¹ مرجع سابق ذكره- سيد محمد جاد الرب- ص 250.

² - سيد محمد جاد الرب- مرجع سابق ذكره- ص ص 251- 252.

- إن التفكير الإستراتيجي يشير على توافر القدرات و المهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المرافق التنافسية في ظل مواردها المحدودة.¹

• مفهوم القرار:

إن القرار في علم الإدارة له معنى أكثر شمولاً و دلالة عن معناه في القانون الإداري ففي علم الإدارة يهتم بضع و اتخاذ القرار الجيد و الرشيد الذي بفضلله يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.

و يعرفه البعض الآخر: القرار هو إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة أي أن المستويات العليا تمارس سلطتها من خلال اتخاذ القرارات لتوجيه العمليات و تحقيق الأهداف العامة.²

ماهية القرارات الإستراتيجية:

ليس هناك تعريف واحد للقرار الإستراتيجي تجمع عليه آراء بل تعددت تعريفات الكتاب لهذا المفهوم حيث يعرفها البعض على أنها: " قرارات تلزم المنظمة القيام بالعديد من التصرفات التي سيكون لها تأثيرات هامة عليها في الأجل الطويل".

- كما تعرف أيضا على أنها: " وسائل لتحقيق الغايات و هي تتضمن التعريف برسالة و نشاط المنظمة و منتجاتها و الأسواق التي يتم خدمتها و الوظائف التي يتم أدائها و السياسات التي تحتاج إليها المنظمة لكي تنفذ هذه القرارات من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل".

- و تعرف أيضا بأنها: " القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتضمن عملية تحديد ما يجب أن تكون عليه الأهداف العامة للنظام و هذا النوع من القرارات يحاول تقديم الإجابة على سؤال رئيسي يتعلق بما هو غرض النظام و بمعنى آخر إلى أين يجب أن يسير النظام".³

نماذج صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

¹ - عبده أحمد علي العامري- حنان عيسى قصير - علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - محمية الدراسات الاجتماعية - المجلد 23- العدد 3- سبتمبر 2017- ص ص 61-62.

² - بوزهلة فريد- تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: سعد بهانيية- قسم علوم الاجتماع و الديموغرافيا- كلية العلوم الإنسانية - العلوم الاجتماعية- جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر- 2006/2007- ص ص 10.

³ - شارف عبد القادر- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية- مذكرة لنيل شهادة دكتوراه- تحت إشراف: " لخلف عثمان- قسم العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية- جامعة الجزائر 3- 2010-2011- ص ص 89.

هناك العديد من الأدوات و النماذج و التي يمكن استخدامها في مجال صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة و سنكتفي هنا بعرض أبرزها و سنقسمها إلى نوعين:

أولهما: أدوات و نماذج داخلية لصنع و اتخاذ القرارات و هي: سلسلة القيمة دورة حياة المنتج و منفى الخبرة.

ثانيهما: نماذج تحليل محفظة الأنشطة و هي: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى و الثانية المعدلة: نموذج جنرال إلكتريك، نموذج هوفر..... بالإضافة إلى أدوات أخرى هي القياس المرجعي و إعادة الهندسة.

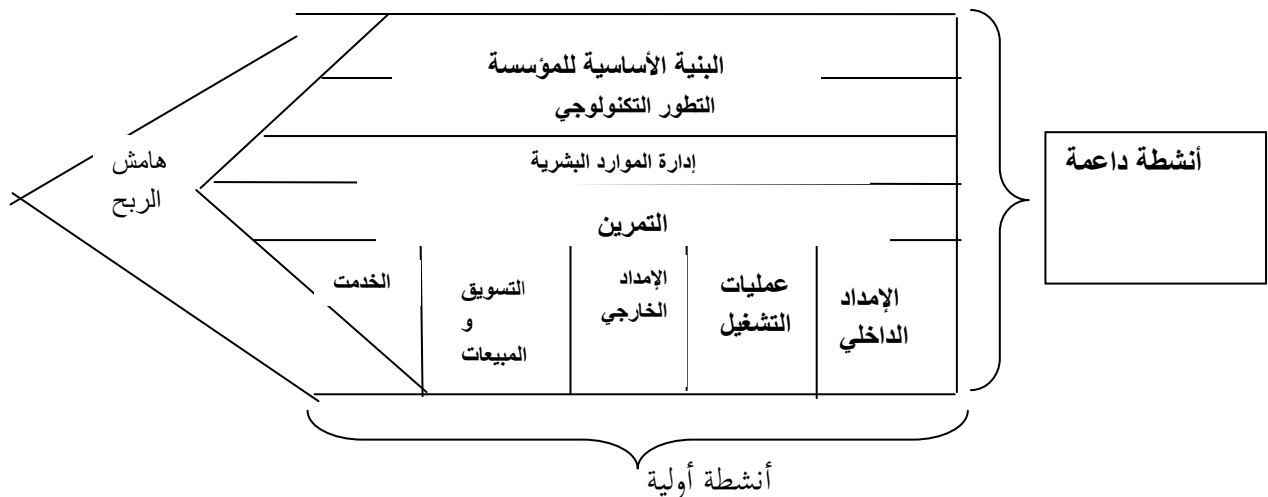
أ. الأدوات و النماذج الداخلية:

هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة أي جوانب القوة و الضعف الحالية و المحتملة لهذه المؤسسة من أجل صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

● سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة وظائف المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.¹

الشكل (1-3): يوضح سلسلة القيمة

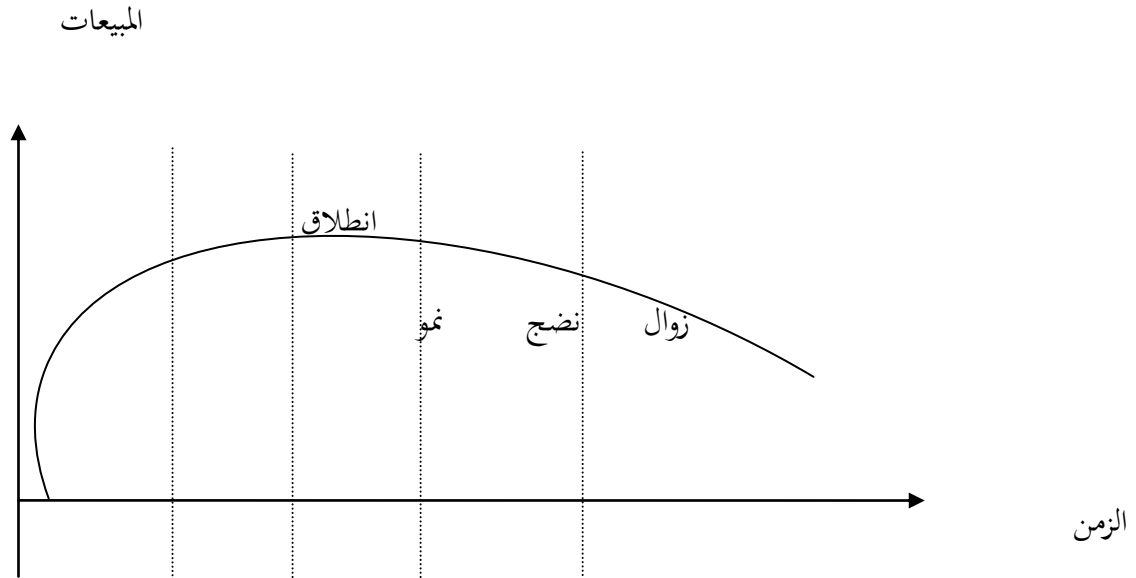


¹ - حسان بوبعاية- فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة دكتوراه- تحت إشراف: محمد يعقوبي- قسم العلوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2013/2014- ص ص 156-164.

المصدر: حسان بوبعاية- فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة دكتوراه- تحت إشراف: محمد يعقوبي- قسم العلوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2014/2013.

- **دورة حياة المنتج:** تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج و على اعتبار أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية هي: الانطلاق النمو النضج و الزوال فإن المؤشرات الإستراتيجية و من ثم الخيارات الإستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق و الشكل رقم (1-4) يوضح ذلك:¹

الشكل (1-4) دورة حياة المنتج



ثالثا: منحنى الخبرة:

لخص مكتب جماعة بوسطن الاستشارية ملاحظة حول تدني تكلفة الوحدة تفعل تراكم الخبرة في شكل قانون حيث تنخفض تكلفة الوحدة للمنتج ما بنسبة ثابتة نحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم " تختلف هذه النسبة من مجال نشاط إلى آخر في حدود 10% إلى 30% و يمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي:

$$C_n = c_1 p^{-e}$$

حيث: C_n تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n

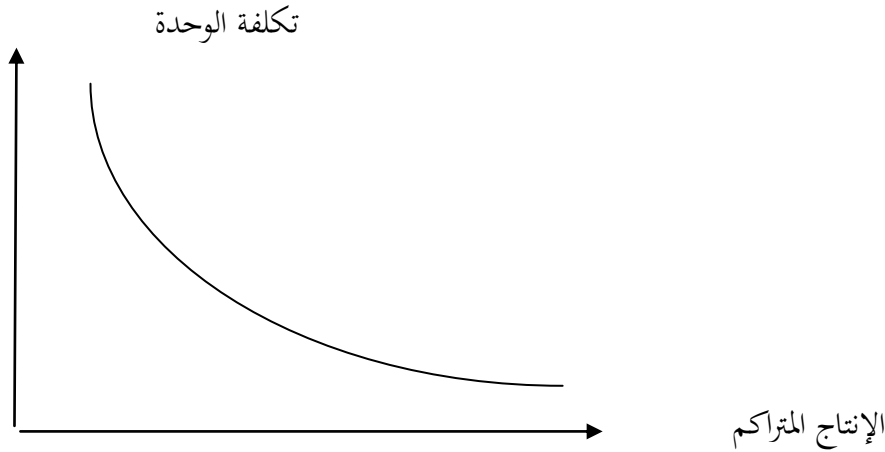
¹ - نفس المرجع- حسان بوبعاية، ص 157-158.

C1: تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى

P: الإنتاج المتراكم

E: مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج.¹

الشكل (5-1): منحنى الخبرة



نماذج تحليل المحفظة الأعمال:

• نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى (BCG):

تبين مصفوفة (BCG) نصيب المؤسسة من مختلف الأنشطة و التي تأمل في تحقيقها و بالتالي فهي تخدم أكثر الإستراتيجية المالية و تتوزع الأنشطة الإستراتيجية و حق هذه المصفوفة على أربعة خانات من خلال اعتبار بعدين هما:

• نسبة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة.

• معدل نمو الصناعة.

و بناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من الخانات كما هي مبينة في الشكل (6-1):

¹ - نفس المرجع - حسان بوعاية - ص 159.

الشكل (1-6): نموذج مجموعة بوسطن

مرتفع متوسط منخفض

مرتفع	علامه الاستفهام	النجوم
متوسط	الكلاب	البقرة الحلوب
منخفض		

معدل نمو

الصناعة

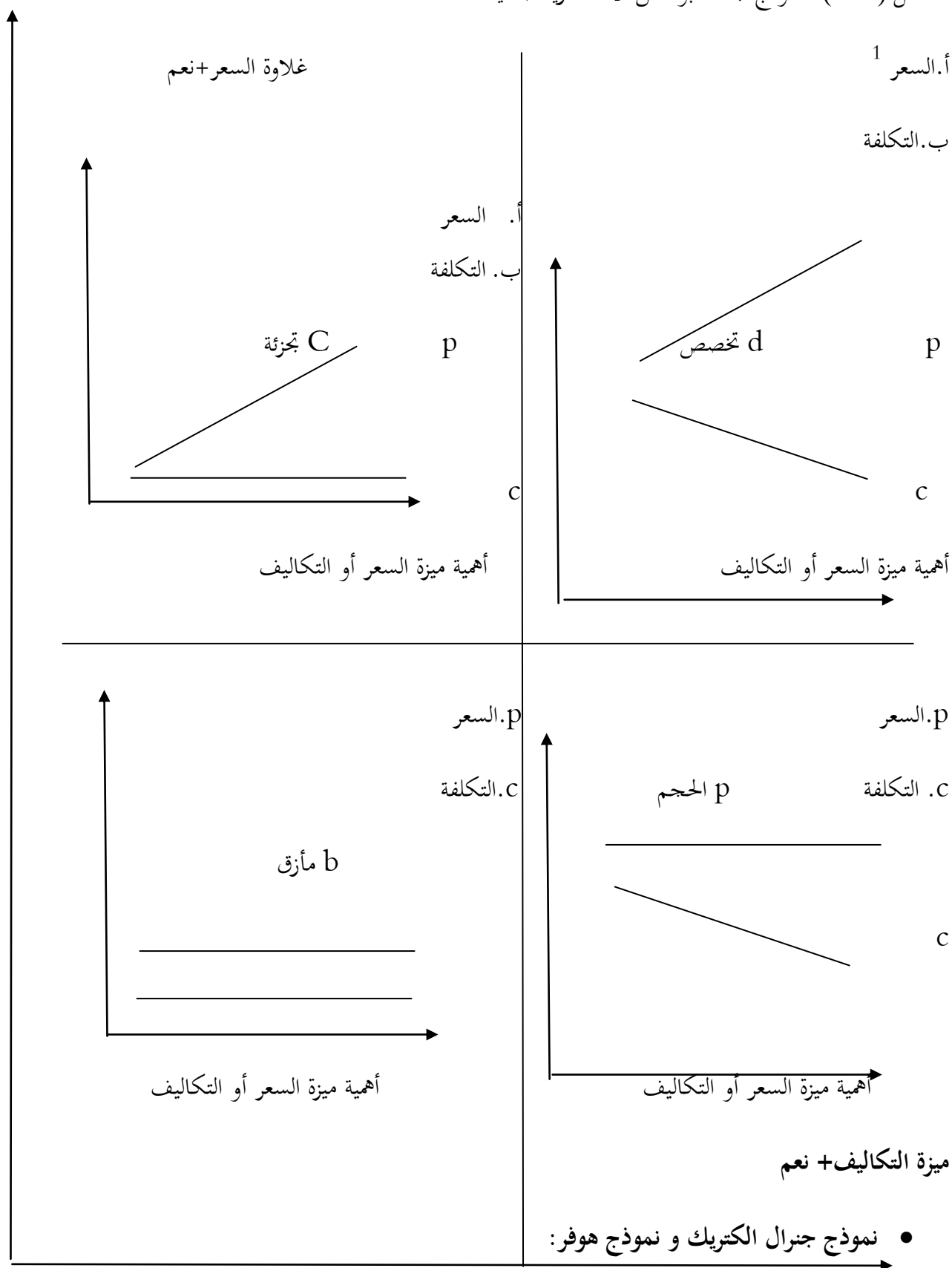
المصدر¹:

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الثانية (BCG): نظرا للنقائص التي اعترت النموذج السابق ارتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها و اقترح نموذج أثر شمولاً فكان النموذج الجديد (BCG) في نهاية الثمانينات يستخدم بعدين هما: السعر و التكلفة أي الميزة عن طريق السعر أو السيطرة عن طريق التكاليف و حسب هذا النموذج لدى المؤسسة احتمالين لزيادة مكاسبها هما:

- أ. أما عن طريق السعر حيث يكون الزبون مستعداً لدفع الثمن للحصول على المنتجات التي يحتاجها.
- ب. أو عن طريق التكلفة و ذلك بالاستفادة من أثر منحني الخبرة و اقتصاديات الحجم كما يمكنها الاستفادة من موارد أقل تكلفة من المنافسين و بهذا تحقق ميزة عن طريق التكاليف:

¹ نفس المرجع - حسان بوبعاية - ص 160.

الشكل (1-7) : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد



¹ - نفس المرجع - حسان بوعاية - ص 162.

نموذج جنرال إلكتريك: وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة " جنرال إلكتريك " العالمية بالتعاون مع مؤسسة " ماکتيري " للاستشارات و تتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما: جاذبية الصناعة و الوضع التنافسي و ينقسم بعدا مصفوفة ماکتيري إلى ثلاث مستويات فقط قوي، متوسط، ضعيف حيث تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي حسب وزنها رقم الأعمال و الشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة.

الشكل (1-8): نموذج جنرال إلكتريك

	ضعيف	متوسط	قوي	
	B	A	A	قوي
جاذبية الصناعة	C	B	A	متوسط
	C	C	B	ضعيف
	الوضع التنافسي			

المصدر:

- **نموذج هوفر:** يطلق على النموذج الذي قدمه " هوفر " اسم مصفوفة تطور المنتج إلى السوق و تتكون هذه المصفوفة من خمسة عشر خلية و التي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق و في ظل هذه المصفوفة تقوم المؤسسة بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية أو أنشطتها (منتجاتها) في المكان المناسب داخل خانات النموذج بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات و الأسواق و المركز التنافسي لها و الشكل رقم (1....) يوضح لنا مصفوفة تطور المنتج السوق.¹

¹ - نفس المرجع - حسان بوبعاية - ص ص 163-164.

شكل رقم (1-9): مصفوفة تطور المنتج/ السوق لهوفر

مراحل نمو السوق / المنتج.¹

المركز التنافسي	قوي	1	2	3	4	5
	متوسط	6	7	8	9	10
	ضعيف	11	12	13	14	15

تدهور تشبع نضوج اهتزاز نمو تنمية

المصدر : نفس المرجع - حسان بوبعاية..

خطوات صناعة القرارات:

• صنع القرار و اتخاذ القرار:

تنطوي عملية صنع القرار DECISION MAKING على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداءً من تحديد المشكلة و انتهاء بعلمها، أما اتخاذ القرار DECISION TAKING فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار و هو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات و أفكار. و من هنا فإن صنع القرار و اتخاذ القرار لكن الفرق جرى على أن نشير إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

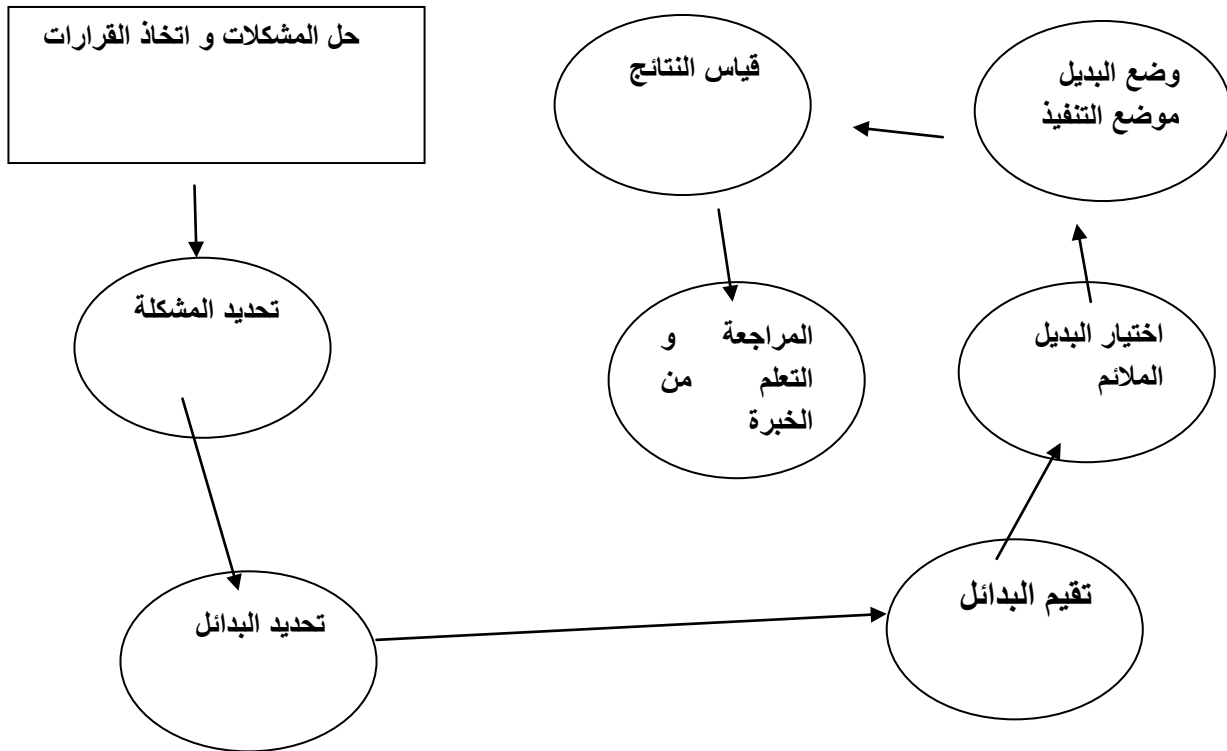
• خطوات صناعة القرارات:

تسير عملية صناعة القرارات و حتى خطوات محددة تشكل الإطار العام لاتخاذ القرارات و يعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات و قد اتفق معظم الباحثون على خطوات القرار التي بينها الشكل الآتي:²

¹ - نفس المرجع - حسان بوبعاية - ص 164.

² - ميرنا أبو نجم - أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات مذكرة ماجستير - تحت إشراف: أيمن أيوب - إدارة الأعمال التخصصي (MBA) - الجامعة الافتراضية السورية - سوريا - 2018/2017 - ص ص 19-21.

الشكل (1-9): خطوات صناعة القرارات¹



التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية:

يكون التفكير الإستراتيجي مقيدا فقط عندما يدعم الفكر الإستراتيجي و يقود إلى الإدارة الإستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة " و يعني التفكير الإستراتيجي بالسؤال: هل تفعل الشيء الصحيح؟ و هو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية:

- غرض محدد.
- فهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض.
- الإبداع في تطوير إستجابات فعالة لذلك القوى و المعوقات أما الإدارة الإستراتيجية فهي تطبيق التفكير الإستراتيجي في قيادة المؤسسة و هي تركز على المستقبل خلال سياق من المتغيرات و لكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبيا.²

¹ - نفس المرجع - ميزنا أبونجم - ص 21.

² - مرجع سابق ذكره - نعمان عبد الغني - حمروش أحمد رضا - ص 19.

المبحث الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية:

في ظل تطور عملية التخطيط و برؤية إستراتيجية و ضمن بيئة الأعمال المتنافسة و المتداخلة أصبح من الضروري أن تكون هناك رسالة و رؤية مع توصيف الأهداف الواضحة تتجسد من خلال مجموعة الأهداف و منهجية توظيف الموارد و قد تكون مكتوبة أو مدركة لدى المؤسسين و الإدارة العليا و لا يمكن أن تتم عملية الإدارة الإستراتيجية إلا من خلال ثلاثة مقومات أساسية لا بد منها: الرؤية، الرسالة، الأهداف.

I. رسالة المنظمة:¹

- الرسالة: MISSION

غرض المنظمة أو السبب في وجودها.....لماذا؟

الرسالة لغة: الواسع، الشيء اللطيف (القاموس المحيط)

الخطاب المرسل (المعجم الوجيز)

الرسالة اصطلاحاً: نص رسمي مكتوب باختصار و تركيز يعبر عن رؤية المنظمة و كيفية تحقيقها و توضح المهام و الآليات للتنفيذ و المنهجية المتبعة و تتسم بالثبات النسبي و الشمولية و المرونة و الانسجام و التكامل و حسن الصياغة. لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في إعطاء مفهوم محدد لرسالة منظمة الأعمال إذ أجد للضرورة هنا عرض بعض هذه التعريفات التي تعكس مفهوم رسالة المنظمة في محاولة لتغطية هذا الجانب:

- تعنى الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة و مبرر وجودها و استمرارها و هي تعبر عن الرؤية العامة من جهة و توصيف أكثر تفصيلاً الأنشطة و منتجات و مصالح المنظمة و قيمها الأساسية من جهة أخرى.
- دليل لعمل الأفراد و الأقسام في المنظمة و من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.
- هي نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية و في إطار هذا النص أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها و تطويرها.

¹ - سعد علي ربحان المهدي- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان الأردن-2017، ص 170، 171.

II. مكونات رسالة المنظمة : THE CONSIST OF ORGANIZATION MISSION

لكل منظمة من منظمات الأعمال رسالة خاصة بها في ميدان الأعمال و تختلف هذه الرسالة باختلاف طبيعة و نشاط المنظمة و تبعا لهذا الاختلاف سيختلف أسلوب صياغة رسالة المنظمة و تختلف معها مكوناتها و مضمونها و من هذا الاختلاف نجد اتفاقا بين أغلب الكتاب و الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل في الجوانب الآتية:

- أ. مجال عمل المنظمة: تحديد مجال المنظمة بصورة مرنة تسمح بالتطور اللاحق.
- ب. عملاء المنظمة: تحديد العملاء مع الأخذ بنظر الاعتبار احتمالية زيادتهم على وفق تطور إمكانياتها و قدراتها في تقديم منتجات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.
- ت. المنتجات و المنظمات: تركيز رسالة المنظمة على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق و تلبي حاجة العملاء.
- ث. أسواق المنظمة: أين تتنافس المنظمة و في أي الأسواق تكون هذه المنافسة أن التحديد الدقيق و الجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير و كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها و خدماتها بشكل أفضل.
- ج. التكنولوجيا: تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة و يجب على المنظمة إيضاح أسس اعتماد التكنولوجيا و الاستفادة منها و تجدر الإشارة هنا إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة أو حتى متوسطة أو قديمة تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.
- ح. أهداف البقاء و النمو و الربحية: أن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المطاولة و المنافسة و الاستمرار و تغذى هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو و التوسع.
- خ. الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة: و يعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم و معتقدات راسخة تعطى للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع و التحديد.
- د. إمكانات المنظمة (الخصوصية الذاتية للمنظمة): هذه الناحية تركز على الميزات التنافسية و المميزات الخاصة التي تعطى للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.
- ذ. السمعة و الشهرة المؤسسية: و تمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة و مدى استيعابها و اهتمامها بالجوانب الأخلاقية و البيئية و الاجتماعية في العمل.

- ر. الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري منيرة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة و لا يمكن تقليدها بسهولة لذا يعترض أن تركز عليها رسالة المنظمة و تعطيتها حقها في الأهمية.
- ز. الموردون: يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد و ارتفاع أسعار المواد اللازمة لذا يستوجب إعطاء المجهزين الأهمية و العناية في إطار توجهات المنظمة و رسالتها.

خصائص رسالة المنظمة الفعالة:¹

تتميز الرسالة الفعالة بعدة خصائص و مميزات يمكن تلخيصها بإيجاز فيما يلي:

- القابلية للتحويل إلى خطط و سياسات: يجب إن تكون الرسالة قابلة إلى تحويلها إلى برامج عمل و خطط و سياسات و إلا أصبحت ضرباً من العبث.
- الواقعية و الموضوعية: ينبغي أن تكون للرسالة الفعالة إمكانية تطبيقها مع مراعاة عوامل التحدي و المواجهة و العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- التكيف مع البيئة: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التكيف مع البيئة الاجتماعية تعمل بها المنظمة و ذلك بمراعاة التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية التي تحدث و التنبؤ بالتغيرات البيئية في المستقبل.
- التوجه نحو ظروف السوق و حاجات العملاء: إن المنظمة تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر و من ضمن هذه التغيرات ظروف السوق بكل ما يتصف به من منافسة و غيره و تتعامل المنظمة مع شرائح معينة من العملاء الذين لهم خصائصهم و أذواقهم و تفصيلاتهم المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار.
- الوضوح و الدقة: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني و الكلمات و دقيقة التعبير بحيث يسهل فهمها لجميع الأفراد سواء كانوا من داخل او خارج المنظمة إلى جانب ذلك يجب إن تكون موجزة حتى يسهل تذكرها و ارتباطها في أذهان جميع الاطراف ذات المصلحة.
- الارتباط بقيم و معتقدات المنظمة: يجب أن تعكس رسالة المنظمة لقيم و المعتقدات و الثقافة و الإيديولوجية الفكرية التي تؤمن بها الإدارة العليا و كذلك تظهر أسلوب و نمط الإدارة السائد في المنظمة.

¹ - محمد قنفي محمد نور تبيدي- أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء- رسالة مقدمة لنيل دكتوراه- تحت إشراف: محمد يوسف علي يوسف - قسم إدارة الاعمال- مدرسة العلوم الإدارية -جامعة الخرطوم- 2010-ص ص 67-68.

- الانسجام مع الغابات و الأهداف الإستراتيجية: ينبغي أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة توضح كيفية تحقيق الغايات و الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة و ذلك من خلال إثارة دافعية العاملين لإنجاز هذه الأهداف.¹

العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة:²

تتأثر رسالة المؤسسة بعدة عوامل حصرها مصطفى محمود أبو بكر فيما يلي:

1. تاريخ الشركة:

لكل شركة تاريخ نشاط و أهداف و إنجازات فعند صياغة رسالتها يجب عدم إهمال هذا التاريخ.

2. التفضيلات للملاك و الإدارة:

الإدارة و الملاك من العناصر المؤثرة عن صياغة الرسالة فبعض المديرين يرى أن كمية الإنتاج هي المؤثر للنجاح بينما يرى الآخر أن يهتم بالجودة و ليس بالكمية.

3. البيئة السوقية:

تفرض البيئة فرص و تهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان لأن فرص يتيح للشركة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد أن ينعكس في الرسالة كذلك بالنسبة للتهديدات و دخول منافس قوي يجعل الشركة من قطاع سوقي معين فلا بد أن يظهر ذلك في الرسالة.

4. البيئة الداخلية:

لا بد أن توافق الرسالة ظروف الشركة و إمكانياتها للتعرف على نقاط القوة و الضعف مواردها المالية و البشرية و الإمكانيات المتاحة لديها.

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي: مرجع سابق، ص 68.

² - السعيد قاسمي - التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه - تحت إشراف : عمار عماري - قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011-2012 - ص ص 48، 49.

نماذج لرسائل بعض المنظمات:¹

النماذج التالية لبعض المنظمات تعمل في مجالات مختلفة و هي:

• رسالة شركة الخطوط الجوية السعودية:

أن تكون ناقلا جويا عالمي المسوي سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصا على رعاية موظفيه".

• رسالة شركة فورد موتورز:

تعتبر شركة فورد موتورز شركة رائدة على مستوى العالم في مجال صناعة السيارات و المنتجات و الخدمات المرتبطة و كذلك في مجال الصناعات الجيدة الخاصة بالفضاء و الاتصالات المالية و تتمثل رسالة الشركة في التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات تلبية لاحتياجات العملاء و العمل على ازدهار و نجاح الشركة و تحقيق عائد معقول لجملة الأسهم و ملاك الشركة.

• رسالة شركة فايزر: P FIZER. I NC

شركة فايزر هي شركة عالمية للبحوث و الرعاية الصحية الرسالة الرئيسية للشركة هي تطبيق المعرفة العلمية في سبيل مساعدة الناس حول العالم على التمتع بحياة أطول و أكثر صحية و إنتاجية و تشمل الشركة أربع قطاعات أعمال، الرعاية الصحية، الرعاية الصحية للعملاء، علوم الغذاء، ELNEICS DOOF، و صحة الحيوان، الشركة تصنع في 29 دولة و منتجاتها موجودة في كافة أنحاء العالم.

• رسالة مؤسسة شير مناهاتن: CHOSE MANHATTEN CORPORATION

نحن نقدم خدمات مالية تساعد على نجاح الأفراد و الصناعات و المجتمعات حول العالم.²

الرسالة و القصد الإستراتيجي:³

ما تتضمنه هذه الفكرة انطبعا عاما هو أن المدراء يجب أن يضعوا هدفا طموحا يجعل الشركة تتبسط و تمتد إلى أوسع مدى ممكن إن الرسالة غالبا ما توضح القصد الإستراتيجي للشركة فعلى سبيل المثال:

¹ - مرجع سابق ذكره- مغفر عبد الله موسى إدريس- ص ص 72-73.

² - مرجع سابق- جعفر عبد الله موسى إدريس، ص 73.

³ - فاضل محمد القيسي- على حسون الطائي- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2014- ص 94.

أن القصد الإستراتيجي لشركة بوينغ هو أن تبقى الشركة رقم واحد في العالم في مجال الطيران إن النقاش حول وضع هدف غني و واسع للشركة يؤدي إلى:

- إعطاء معنى لاتجاه و غرض أولئك الموجودين في الشركة.
- يساعد في توجيه القرار الإستراتيجي و توزيع الموارد.
- إجبار المدراء في المنظمة على أن يتطلعوا إلى تحسينات مهمة و متطورة و طرق إدارتهم للعمل ما دام ذلك هو الطريق الوحيد لتحقيق الأهداف الكبيرة.

على المدراء أن يتأكدوا و أن الرسالة الناتجة عن القصد الإستراتيجي، لا يمكن أن تأتي بشكل مبالغ فيه لدرجة أنها لا يمكن تصديق ما ورد فيها و بذلك تفقد مصداقيتها بين العاملين إن الهدف الواسع يجب أن يكون من الممكن تحقيقه حتى و إن كان ذلك يتطلب من المديرين أن يكافحوا من أجل إجراء تحسينات استثنائية للإنجاز.

II. رؤية المنظمة:¹

كانت الرؤية منذ القدم و قد تكررت هذه الكلمة في القرآن الكريم ثمان مرات و من أهم تلك الرؤية التي كان يمتلكها نبي الله يوسف عليه السلام و ما اقترحه على ملك مصر للخروج من الأزمة التي وقعت فيه دولته آنذاك.

● الرؤية " لغة ":

رؤية مصدر أي تقول رأي الشيء أبصره و هي تختلف عن رؤيا مصدر رأي كذلك و تعنى ما يراه النائم.

● الرؤية اصطلاحا:

تعددت التعاريف للرؤية من حيث الاصطلاح و نورد في ذلك بعض ما عرض منها على مستوى التفكير الإستراتيجي:

- " الرؤية هي إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما و من زاوية المضمون المنظمي فإن الرؤية تعنى تلك الذهنية و الفكرية عن مستقبل المنظمة.
- " تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها و الآمال العامة و العريضة التي يسعى الفرد و المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل'.

¹ - مرجع سابق - السعيد قاسمي - ص ص 53.54.

أهمية وجود الرؤية:¹

يمكن مضاهاة المنظمة بالفرد فعليها إن تنظر إلى المستقبل و لكن بطريقة النظرة للمستقبل تختلف من فرد إلى فرد (أو من منظمة إلى منظمة أخرى) و تنبع أهمية وضع الرؤية للمنظمات مما يلي:

- إن عملية تحديد الرؤية أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة و تحديد تلك الخاصة بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة و الأقرب إلى الواقع و تشمل ذلك صياغة الإستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتماشية مع ظروف التطبيق.
- تمكن المنظمات من كسب معظم المواقف التنافسية المستقبلية و السير حول الغد البعيد بشكل مدروس و غير اعتباطي و عشوائي.
- تبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل و المصاحبة عدم امتلاك منظور واضح و محدد للأعمال.
- تحث على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال و في نماذج السلوك الأساسية و تعطى تبريرا مقبولا لتبنى نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- يتم من خلالها تحديد طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها بشكل واضح.
- تحديد الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها لتفادي الوقوع في الأخطاء.

مكونات رؤية المنظمة و أبعادها:

إن رؤية المنظمة تعطي منظورا مستقبليا مع عدم إهمال الحاضر الذي توجد فيه المنظمة لذلك فإن الحديث عن العناصر و المكونات الأساسية للرؤية المستقبلية بصورة منفردة لا يعني أنها في الواقع العملي غير مؤطرة بمنظور واحد يجعل منها منسجمة و متناغمة و هي تركز على الحالة المستقبلية المراد بلوغها من قبل منظمة الأعمال.

و لقد حدد الباحث wilson أبعاد رؤية منظمة الأعمال و مكوناتها كالآتي:

- مجال الأعمال: و هي تعطي مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة و تتابع تقدمها فيه إن مجال الأعمال يؤثر التوجهات الإستراتيجية للمنظمة سواء من خلال إستراتيجيات التنوع أو التراجع التي تتبناها المنظمة أنها تمثل اقتطاع مجالات للابتعاد عنها أو تأثير مجالات للدخول إليها بالاستناد إلى اعتبارات الإضافة النوعية و القيمة التي تستطيع هذه الأعمال أن تقدمها للمنظمة ككل.

¹ - أراذن حاتم خضير العبيدي - أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي - الإدارة الإستراتيجية - الطبعة الأولى - دار الدكتور للعلوم الإدارية و الاقتصادية و العلوم الأخرى - بغداد - العراق - 2021 - ص 43، 44.

- حجم الأعمال: إن وصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل خاصة إذا ما علمنا أن النمو لا يمثل هدفا صحيحا و ضروريا في جميع الحالات رغم أنه يعتبر مؤشرا حيويا في عالم الأعمال.¹
- التركيز على الأسواق و المنتجات: بعد تحديد مجال النشاط فإنه من الضروري اختيار خطوط المنتجات و الأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المنظمة فالقيم الأساسية للمنظمة قد تستبعد إدخال تعاملها لمنتجات تجد أنها تتعارض على قيم المنظمة.
- التركيز على المنافسة: و هنا يجب أن تجيب المنظمة على سؤال مهم ألا و هو كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي و مستقبلا و يشار هنا إلى أن بعض المنظمات تشكل التكنولوجيا البعد التنافسي الأساسي لها في الشركة.
- السمعة و العلاقات: و هذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية و أساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.
- التنظيم و الثقافة التنظيمية: و التي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا و ثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح التي هي مجرد آمال و أحلام واقعية.²

مواصفات الرؤية الفعالة:³

يشير الباحث kotter إلى إن الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

- الخيالية: imaginable أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- الجاذبية: desirable خلاصة تجذب قلوب و تأسر قلوب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم و أمانهم.
- التركيز focused واضحة يمكن تركيز الجهود و الموارد نحوها لاتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
- المرونة: frescible تتصف بالعمومية و الشمولية و الحيوية مما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة و في الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
- العملية: peusible ممكنة التحقيق و بغض النظر عن واقعيتها لمن منظور الأوضاع الراهنة فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل و استنهاض قدرات فئات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

¹ - أيمن حسن الديراوي- أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمغير وسيط- مذكرة دكتوراه- تحت إشراف: علي عبد الله الحاكم إدارة الأعمال- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا-2018-ص ص 67-68.

² - نفس المرجع: أيمن حسين الديراوي- ص 68.

³ - مرجع سابق ذكره- نعيم إبراهيم الطاهر - ص ص 224-225.

- الإعلامية: communicable تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها و توصيل معناها للغالبية العظمى من فئات المتعاملين.

III. الأهداف:

ماهية الأهداف:

تمثل الأهداف objectives المرامي المطلوبة لترجمة رسالة و فلسفة و غاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها و يمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو تنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة و تحديد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى و يجب التعبير عنها في صورة كمية قابلة للقياس و يكون الهدف الذي تضعه المنظمة ذكي smart عندما يقسم بالآتي:

- محدد specific
- قابل للقياس measurable
- قابل للتحقيق attainable
- واقعي realistic
- مرتبط بالزمن tim bon

على سبيل المثال:

قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي) هذه الغاية تتفرع منها عدة أهداف منها: زيادة المبيعات 10% كل سنة على مدى 8 سنوات.

مثال آخر أن تكون غاية المنظمة أن تصبح قائدة في تحديد الابتكار في الصناعة و بناء على هذه الغاية تكون إحدى الأهداف في المنظمة هي امتلاك 25% من المبيعات لكل سنة قادمة من المنتجات الجديدة لثلاث سنوات قادمة و هنا نشير أن الغاية تتسم بالعمومية بينما يكون الهدف محددا.¹

و يمكن تصنيف الأهداف إلى:

- أهداف قصيرة المدى (عام واحد أو أقل)

¹ - مجد صقور- الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و أساسيات- منشور تحت رخصة المشاع للإبداع- من منشورات الجامعة الافتراضية السورية- 2021، ص ص 24-26.

- أهداف متوسطة المدى (عام إلى 3 أعوام)
- أهداف طويلة المدى (3 أعوام فأكثر).

كما أين يمكن تصنيفها على أساس مدى شمولها و اتساع تأثيرها و هي أهداف كلية تطبق على المنظمة ككل.

أما الأهداف التي تخص قسما معينا بالمنظمة فتعرف بأهداف القسم و تلك التي تطبق على إدارة محددة يطلق عليها أهداف الإدارة، و من الأهداف الشائعة الاستخدام في المنظمات هذه الربحية (الأرباح الصافية) هدف النمو هدف حصة السوق، هدف الكفاءة و الفعالية (نقص التكلفة و الجهد) و التطوير (القيادة التنقائية) هدف المساهمة في خدمة المجتمع (التوظيف، الضرائب، التبرعات)، هدف رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا الوظيفية.... الخ).

أما القيم فتتمثل مجموعة المبادئ و المعتقدات التي توجه السلوك لدعم الرؤية و الرسالة و فيما يلي أمثلة عن القيم التي تمكن تبديها في المنظمة التمايز المؤسسي العمل بروح الفريق الحفاظ على السرية و نذكر على سبيل المثال قيم شركة سكود الآتي:¹

- الذكاء: من خلال البحث بشكل مستمر عن الحلول التقنية الإبداعية و طرق جديدة.
- الجاذبية: من خلال تطوير السيارات جماليا و تقنيا من المستوى العالمي و تستمر دائما بتقديم عروض جذابة لزبائنهم.
- التفاني: من خلال العمل بحماس و منطقية على التطوير البعيد لمنتجات الشركة أما الغايات goals هي:

نهايات و نتائج عامة كما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددا بأبعاد زمنية أو أن يتم التعبير عنها كميا أيضا تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة إذ تبني الغاية على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة و الصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون و تدل على منتجها الأساسي و الأسواق التي تخدمها و الحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها و الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود و الموارد و الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.²

¹ - نفس المرجع - مجد صقور - ص 25.

² - مرجع سابق ذكر - مجد صقور - ص 26.

العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف:

إن التنظيم يمثل مجموعة معقدة من المؤثرات سواء كانت ثقافية أو مادية أو سياسية أو تشريعية أو اتجاهات أصحاب المصالح و بالتالي تؤثر هذه العوامل في مجملها على طبيعة و نوعية الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

و يتبع ذلك أن الأهداف و الإستراتيجيات لا يتم وضعها من فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية و لكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة و فيما يلي يتم تناول العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف بإيجاز.

المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها و يأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي تمارس فيه التنظيم أنشطته و كذلك سلوك جماعات الضغط و يبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات و سلوكيات منظمات الأعمال.

طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة و طبيعة أنشطتها و مراحل دوره في حياة منتجاتها و نوعيات التكنولوجيا المتضمن في تحديد نوعية و نطاق الأهداف التي تحددها لنفسها و كذلك الإستراتيجية التي يتبناها لتحقيق هذه الأهداف.¹

3. الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر و يتصرف و يستجيب بها الأفراد و هي تتكون من مزيج يشمل القيم و المعتقدات و الرموز و الشعارات و نماذج الإدارة و القيادة بالإضافة إلى الهيكل و الأنظمة هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم و بالتالي تحدد اتجاهات أهدافه و أنماطه السلوكية في أسواقه و منتجاته.

4. توقعات الأفراد و المجموعات ذات المصالح: تؤثر توقعات الأفراد و الجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم و أولويات هذه الأهداف و الوزن النسبي لها و يلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة مثال ذلك اعتبارات النمو و اعتبارات الربحية و الرقابة و المرونة و تخفيض التكلفة و زيادة المزايا الوظيفية و زيادة الإنتاج و تحسين المواصفات.... الخ و هو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة.

¹ - www.sh.ms ، أكبر موقع أبحاث عملية 16 ماي 2021 تاريخ الإطلاع 11-6-2021.

IV. التخطيط الإستراتيجي: (المفهوم و الأهمية):¹

يعد مصطلح التخطيط الإستراتيجي من المصطلحات الأكثر انتشارا في مجال الأعمال كونه يربط الوضع الحالي للمنظمة بالنشاط المستقبلي و يعبر عن الكيفية التي يجب أن يتعامل أصحاب القرار مع المستقبل من خلالها.

فالتخطيط الإستراتيجي عمل يتضمن رسم للخطوات و توزيع للمهام للتنسيق مع وحدات العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة فهو عكس الفوضى التي تشير إلى عمل تنفيذي لم يتم التفكير به مسبقا و الذي يؤدي إلى إنجاز هدف أو مجموعة أهداف مشتتة كونه عملية نظامية مستمرة يقوم بها القادة في المنظمات باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشودة يعرفه القطاعين على أنه: " عملية تطوير رسالة المنظمة و أهدافها و خططها".²

الإستراتيجية للمرحلة القادمة:

- و يعرفه DIXON: " الدليل الذي يسترشد به المنظمة للوصول للهدف المنشود مع مراعاة التغيرات المستمرة في بيئتها".
- يعرفه POSTOR: عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة و يفوقه قدرة على الأداء.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:³

يمكن إجمال أهمية التخطيط الإستراتيجي بالآتي:

- إن التخطيط الإستراتيجي يدعم للمنظمات الأعمال بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
- يدعم التخطيط الإستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية و تشكيل الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا و التغيرات.

¹ - محمد عادل محمد الكبيسي - أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - رسالة ماجستير - تحت إشراف: محمد عبد العال النعيمي - قسم الأعمال الإلكترونية - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - الأردن - 2012، ص 13.

² - سيد محمد جاد الرب - التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي - الطبعة الأولى دار الفجر للنشر و التوزيع - القاهرة - مصر - 2016 - ص 201.

³ - مرجع سابق ذكره - محمد عادل محمد الكبيسي - ص 16.

- سيساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس للرقابة الأداء و تقييمه.
- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرونهم بالمشاركة و تحقيق نوع من الرضا لديهم.
- إن التخطيط الإستراتيجي يضمن النجاح لمنظمات الأعمال فالمديرون سيكونون بحال أفضل عند استخدامهم التخطيط.
- يعد التخطيط الإستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة.

مكونات التخطيط الإستراتيجي:¹

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من ثمان مهام جوهرية و بإمكان المدراء تخطي إحدى المهام صعودا أو نزولا خلال مزاولتهم عملية التخطيط تؤثر العقلانية المقيدة و معطيات النموذج السياسي لصناعة القرار على عملية التخطيط الإستراتيجي إلى جانب المؤثرات الأخرى التابعة من الظروف البيئية المحيطة و فيما يأتي شرحا مؤجرا لمفردات عملية التخطيط الإستراتيجي.

1. صياغة الرسالة و الأهداف:

و التي تتضمن سؤالين: الأول ماذا تريد أن تكون المنظمة مستقبلا؟ و الثاني ما هي الأهداف الموصلة بالمنظمة إلى مكانتها؟ يجري صياغة و بناء رسالة المنظمة في ضوء معطيات و متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية و سياسية)...

2. تشخيص الفرص و التهديدات:

يقع على عائق المديرين مهمة كبيرة في تشخيص التهديدات المحتملة أما مهم و بذل المحاولات المتعددة لتحجيم آثار البيئة و التهديدات و بما يسمح للمنظمة اقتناص الفرص و السير بخطوات نحو الهدف.

¹ - وفاء عبد القادر، أحمد عبد القادر - الإدارة الإستراتيجية و دورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية و اللحوم في السودان في الفترة من 1992-2011 - أطروحة دكتوراه - تحت إشراف: علي عبد الله الحاكم - إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - 2014 - ص 42-43.

3. تقييم جوانب القوة و الضعف:

تسهم عملية تقييم جوانب القوة و الضعف للمنظمة في تمكين مديري المنظمات لتحديد كفاءات منظماتهم و ثقتهم تجاه مسيرتها نحو المستقبل يغطي مثل هذا التقييم الإمكانيات التنافسية و مهارات و كولاار المنظمة و قابليتها التكنولوجية و وفرة مواردها المتعددة و سعة خلفيتها و قيمها الإدارية.

4. توليد الإستراتيجيات البديلة:

يشرح مديرو المنظمات إلى تقسيم جوانب القوة و الضعف و الوقوف على الفرص المتاحة و التهديدات التي تعترض سبيل المنظمة تتضمن هذه المرحلة توليد الإستراتيجيات البديلة و التي تشمل إستراتيجيات تطوير السوق و اكتشاف الزبائن أو إستراتيجية تطوير المنتج لتعامل المنظمة مع الظروف و الموافق المحتملة في المستقبل.

5. بناء الخطة الإستراتيجية:

لا بد من التأكد على ضرورة تبني الخطة الإستراتيجية بعد توليد الإستراتيجيات البديلة و تفعيل الأنشطة الواجب اعتمادها لبلوغ الغايات التنظيمية المنشودة كاستخدام التكنولوجيا المطلوب توظيفها و البحث عن السوق المعنى بالسلعة و الموارد المالية و البشرية و المعلوماتية المطلوبة و التي تزيد من إمكانية المنظمة لتحقيق أهدافها.

6. بناء الخطة التكتيكية:

إن الهدف من بناء الخطط التكتيكية هو لتسهيل و تفعيل الخطط الإستراتيجية و إن هذه الخطط تدعم مسيرة المنظمة في ضوء الظروف و المستجدات التي تفرض هذه المسيرة دون تعثر أو توقف محتمل.

7. تكرار عملية التخطيط:

تلعب الظروف البيئة دورها المؤثر على المنظمة و بتفاعلها المستمر تحدث التغيير المباشر و غير المباشر عليها و يتطلب على المعنيين من المديرين إعادة عملية التخطيط و تكريرها باعتبارها عملية مستمرة و لا تقف عند نهاية معينة.

خصائص و فوائد التخطيط الإستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية و متجددة و مرنة و قادرة على الاستجابة للتغيرات و المعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة و يشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص و كالاتي:

الخصائص:

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رثوي و حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطوة يجب أن تستغل بمنظور رسالي و واضح.
- تدعم بإطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية و تكاملية و ليست عمليات تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تغطي اتجاهها و ليس إرباكا و تشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة لعملاء و حاجات السوق و متطلبات البيئة و ليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.¹
- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة و الهجوم و ليست عمليات تأثر سلمي و ردود أفعال.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي توسعية مفتوحة و ليست دفاعية منكمشة.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي عمليات متسارعة مرنة و ليست انكماشية جامدة.
- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح و ليست نظرية مجردة.
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة و ليست عملية عرضية.
- تؤسس و تؤكد على المقاييس و المعايير المالية للنتائج.

منافع التخطيط الاستراتيجي و فوائده : تظهر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

الفوائد:

- ما مدى عمق و تأثير المنظمة و استجابتها للأحداث المستقبلية؟
- ما هو اتجاه المنظمة و استجابتها للتغيرات البيئية؟
- ما هي العناصر الأهم و ذات الأثر الشمولي التي يجب أن تركز عليها المنظمة؟ و لماذا؟
- كيف تصف المنظمة نتائجها المرغوبة في فترة قياسية؟

¹ - طاهر محسن منصور الغالي - وائل محمد صبحي إدريس - الإدارة الإستراتيجية - الطبعة الأولى - دار وائل للنشر و التوزيع - الأردن - عمان - 2007 - ص ص 114-117.

- ما هي أفضل الطرق و الوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تقيس تقدمها و نجاحها؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تعدل أو تغيير مطالبها؟¹

مراحل و خطوات التخطيط الإستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بعدة مراحل و هي:

المرحلة الأولى: الرؤية و التصورات.

هذه المراحل هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية و التكتيكية و هذه الرؤية و التصورات هي حصيلة الإجابة على عدة أسئلة.

المرحلة الثانية: تحليل الوضع الحالي للمؤسسة:

و يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تعطى المحاور التالية باستخدام ما يعرف بتحليل مصفوفة SWEET:

1. تحليل نقاط القوة.
2. تحليل نقاط الضعف.
3. تحليل الفرص الخارجية.
4. تحليل المهددات الخارجية.

و في ضوء النتائج يسبب لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

¹ - مرجع سابق ذكره- طاهر محسن منصور الغالي- وائل محمد صبحي إدريس، ص 115، 117.

المرحلة الثالثة: تحديد رسالة المنظمة.

و توضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها و نطاق المستفيدين من هذه الخدمات و المنتجات كذلك، يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية و النمو و تحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجد عمليات اتخاذ القرار و تتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها.¹

و يجب أن تعكس رسالة المنظمة القدرات الحقيقية لها وأن لا تكون مبالغاً فيها.

المرحلة الرابعة: وضع الأهداف و الغايات:

في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف و الغايات التي تحقق رسالة المؤسسة و من المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بخصائص معينة و عليه فإن علم المؤسسة أن تعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة بعملها سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو زبائن أو مجتمعاً محلياً و لذلك تتنوع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بتنوع الجهات ذات المصلحة.

المرحلة الخامسة: وضع الخطط الإستراتيجية:

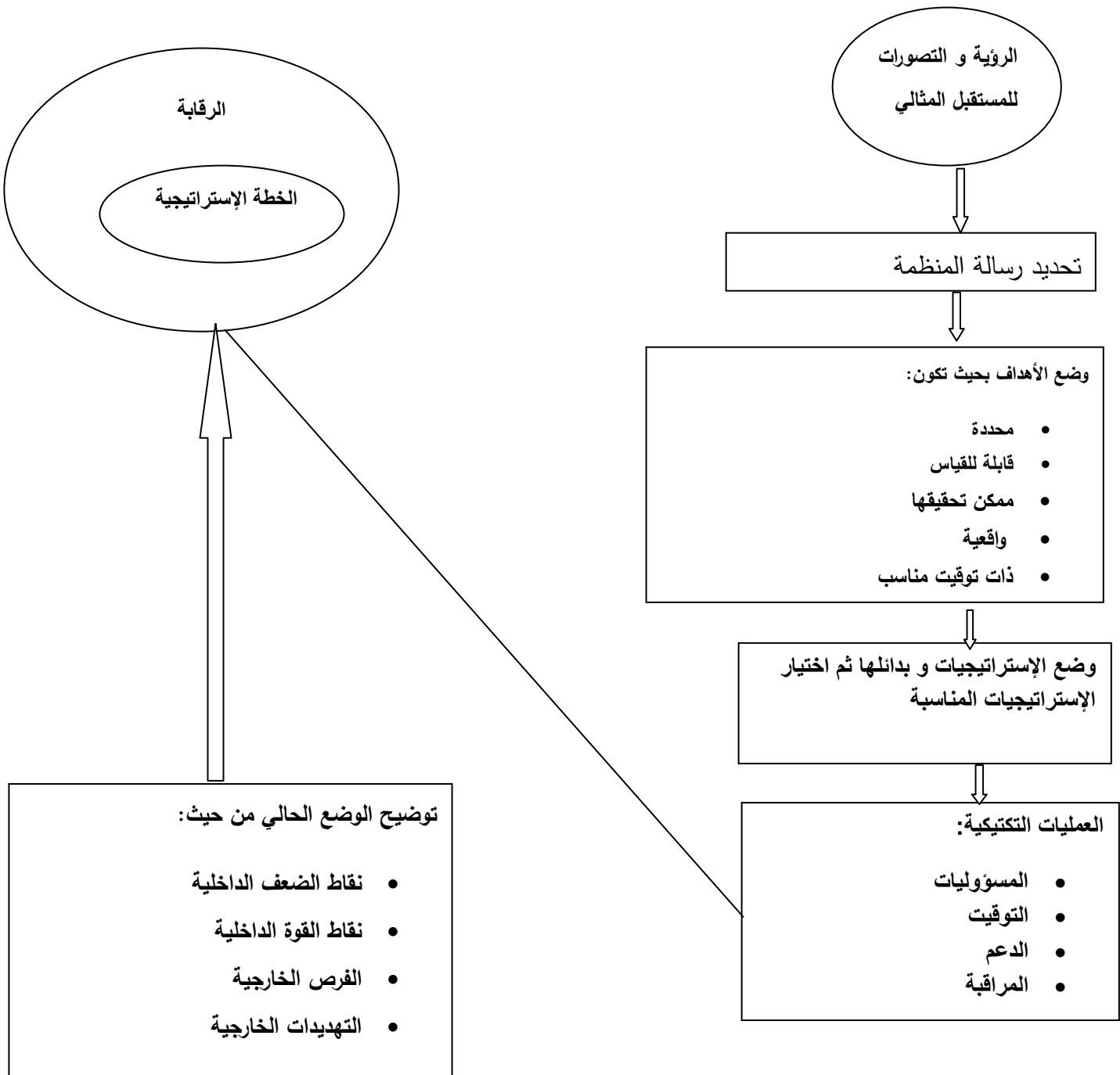
و هنا يتم وضع الخطة بما يعبر عن طموحات المنظمة في إطار رؤيتها و رسالتها و أهدافها و غاياتها و التي يتم تحديدها من ضرورة إعداد البدائل إن المطلب المهم و الحيوي و الذي يشكل أساس نجاح عمليات التخطيط الإستراتيجي على ضوء المراحل التي ذكرت هو الالتزام العلمي بإتباع الطرق العلمية السلمية لوضع الخطط و لا بد عند تصميم الخطة الإستراتيجية الاهتمام بأن يكون التصميم متطوراً متطوراً يراعي الخطوات و يستوعب الطرق المتبعة ما يعرف ب البيئات السبع. LEVEN SS

المرحلة السادسة: تحديد لعمليات و وضع الخطط الإستراتيجية تتضمن هذه المرحل تحديد المهام و العمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبياً و تشكل هذه المهام و العمليات في مجملها الخطط التكتيكية هذه المهام هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة و لنجاح الخطط التكتيكية ينبغي توضيح المهام و العمليات.²

¹ - نسبية عبد الله آدم زكريا- دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: فيصل محمد علي- كلية العلوم الإدارية- جامعة إفريقيا العالمية- السودان- الخرطوم-2020- ص ص 27-36.

² نفس المرجع- نسبية عبد الله آدم زكريا.

الشكل رقم (11-1) : نموذج يوضح مراحل و خطوات التخطيط الإستراتيجي.



المصدر: نسيبة عبد الله آدم زكريا- دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء-ص39.

التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية:

تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي في عدة أوجه نذكر منها أولاً:

- أن التخطيط الإستراتيجي هو جزء في عملية الإدارة الإستراتيجية و عنصر مهم من عناصرها الأساسية و بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي و توسيع لنطاقه و إغناء لأبعاده و تفصيل في مضمونه و تحليله البيئي.

إن الإدارة الإستراتيجية تفي قبل كل شيء إدارة التغير الإستراتيجي strategic change و إدارة المعرفة knowledge management و إدارة الثقافة التنظيمية organization culture و إدارة البيئة environemental managment و إدارة الفعل الإستراتيجي المؤثر strategic action .managment

إن الفرق الجوهرى بين التخطيط و الإدارة الإستراتيجية هو بمساحة الفجوة ما بين التخطيط planning وضع الإستراتيجية strategiting إن التخطيط يتعلق بالبرمجة و ليس الإستراتيجية كما أن التخطيط للتقنين technocrato في حين أن الإستراتيجية هي قبل كل شيء بحث و تنقيب مستمر.

و إذا كانت الإستراتيجية هي اختيار عقلاني مدروس لسلسلة متكاملة.¹

V. تحليل البيئة الخارجية (البيئة العامة و البيئة الصناعية)

لقد أثبتت البراهين و التجارب العلمية أن المنظمات لا تنشأ في فراغ و إنما هي وليددة بيئتها و عادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع من المنتجات و الخدمات التي يحتاجها و بالتالي فإن بقاءها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة و فاعلة و لكي تحقق المنظمات أهدافها لا بد و أن تكون على دراية و إطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب إقتنائها و التهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها.

¹ - كتاب المعرفة التنظيمية و المعرفة بالأعمال "2" - الفصل التاسع إدارة و إستراتيجية العمليات - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين-2009- ص 286.

مفهوم البيئة:

قد عرفها DUNCAN على أنها مجموعة العوامل المادية و الاجتماعية خارج حدود المنظمة و هي كل شيء محيط بالمنظمة و يقع خارج حدودها.¹

- تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية أو الخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا) و التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه و المؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية و كفاءة الأداء التنظيمي و التي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا.²

مفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية و اكتشاف الفرص الممكن استثمارها و التهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية فالتحليل الإستراتيجي: عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة للسيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي.

و من هنا فإن التحليل الإستراتيجي يتعلق أساسا بفهم المركز الإستراتيجي للمنظمة و ذلك من خلال معرفة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و مدى تأثيرها على النشاطات الداخلية للمنظمة و من ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أو البشرية.

و يرى THOMPSON أن التحليل الإستراتيجي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة و استغلالها لتحقيق أفضل أداء.³

¹ - مرجع سابق ذكره- صالح عبد الرضا رشيد- حسان. دهش جلاب- ص 100.

² - نعمان عبد الغني- حمروش أحمد رضا- الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية- دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع- عين مليلة- الجزائر- 2017- ص 58.

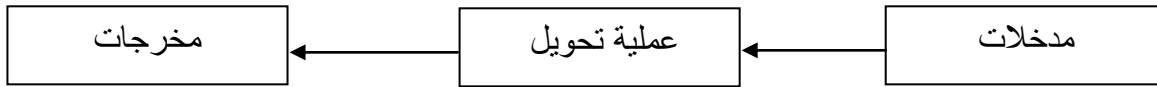
³ - مرجع سابق ذكره- فاضل حمد القيس- علي حسون الطائي- ص 131.

• مفهوم البيئة الخارجية:

لا شك إن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة ثغرة من العلوم الاقتصادية علما بأن موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك يشمل العلاقات بين المؤسسة و المحيط.

و هذا ما يؤكد تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة و بذلك فإن المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاما مكون من مدخلات و عمليات تحويل و مخرجات كما يوضحه الشكل أو الرسم التالي:

الشكل (1-12): المؤسسة كنظام مفتوح:



يعرفها (إمري و تريست) (IRIS-EMERY): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج و طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها".

أما (فرانسوا لورو) (FRANCOIE LE ROUX) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه أدوات اللعب LES REGLES DE JEUX من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة و حرية المسيرين " فكلمة محيط في علوم التسيير تعني العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة القوانين، جماعات الضغط، النقابة.... و هذه العوامل لها تأثير مباشر على المؤسسة.¹

تحليل البيئة الخارجية:

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات الفرص و التهديدات و هي تقع خارج حدود التنظيم و ليست تحت سيطرة و رقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تصوره البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين و هي:

أ. البيئة العامة (الغير مباشرة): SOCIETAL ENVIRONNEMENT حيث تضمنت البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة و الطويلة منها و تشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجيا الثقافية الاجتماعية و القوى السياسية و التشريعية.

¹ -بن واضح الهاشمي - محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - شهادة ماجستير - تحت إشراف د. عمري عمار - قسم العلوم التجارية - كلية العلوم الاقتصادية - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر - 2005/2006 - ص ص 23-25.

ب. البيئة الخاصة أو بيئة العمل (المباشر): THE TASK ENVIRONNEMENT و تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية و من بعض عناصرها المساهمين: الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.¹

أهداف تحليل بيئة المؤسسة الخارجية:

إن دراسة و تقييم البيئة الخارجية تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة بالنسبة للمؤسسة لأن نجاحها متوقف على التكيف معها و الاستفادة من اتجاهاتها و درجة تأثيرها على المؤسسة يعني تقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة و رصد التغيرات السلبية التي تشكل تهديدا للمؤسسة تساعد هذه الدراسة و التقييم للمؤسسة على تحديد العناصر التالية:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: حسب نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بوضع الأهداف أو تعديلها و ذلك على كل المستويات و الوظائف.
- الموارد المتاحة: تجعل المؤسسة على دراية بالموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال التكنولوجي، الأفراد....) و كيفية الاستفادة منها و متى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة.
- النطاق و المجال المتاح أمام المؤسسة: تساعد المؤسسة على تحديد نطاق السوق و مجال المعاملات المتاح أمامها (السلع، طرق التوزيع، شروط الدفع و أساليب، التشريعات القانونية).²
- أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: يعني التعرف على خصائص الجمهور المتعامل مع المؤسسة مما يساعدها على تحديد خصائص المنتجات.

بصفة مختصرة يمكن القول بان تحليل و تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة يحقق أمرين أساسيين:

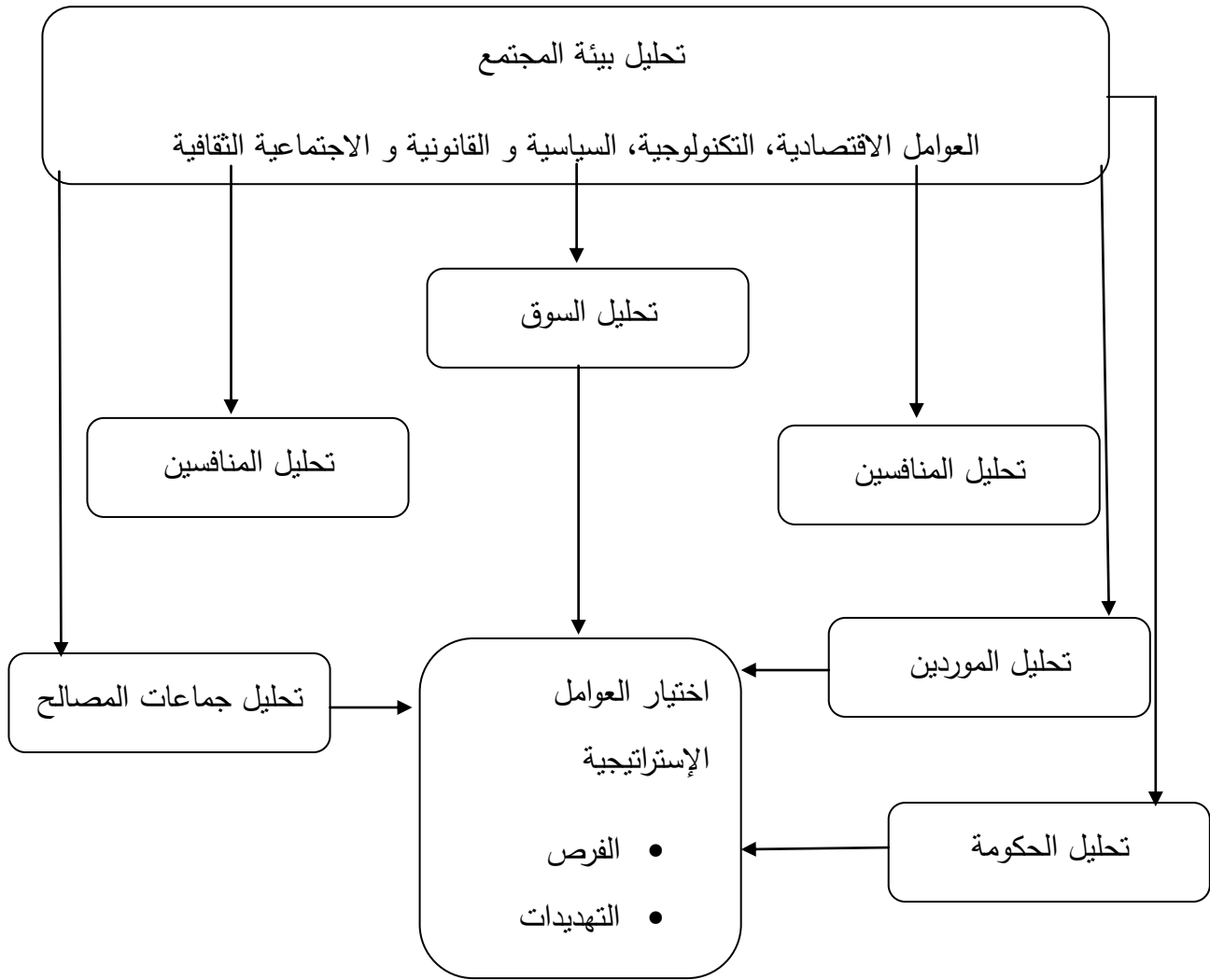
- تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها (استغلالها)
- تحديد المخاطر و المعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

تحليل بيئة العمل " المهمة " البيئة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المنطقة بشكل مباشر و يمكن للمنظمة نسبيا التأثير فيها و بالإمكان توضيح هذه العوامل بالشكل الآتي:

¹ - مرجع سابق ذكره- نعمان عبد الغني- حمروش أحمد رضا- ص 55.

² - بن هو عبد الله- أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية تسويق دولي- كلية العلوم التجارية و علوم التسيير- جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- الجزائر- 2016/2017- ص 76.

شكل (1-13): " مسح و تحليل بيئة العمل " ¹



المصدر: مؤيد سعيد السالم- أساسيات الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر و التوزيع- عمان- الاردن- 2005

كما نلاحظ من هذا الشكل فإن التغيرات في بيئة المجتمع تنعكس على شكل ضغوط على الشركة من جماعات المصلحة و تتضمن مراقبة الشركة للبيئة تحليلاً كاملاً لكل القوى أو العوامل ذات العلاقة في بيئة العمل و يؤدي هذا التحليل أشخاص ذوي ضرة موجودين في مختلف وظائف المنظمة و يقوم كل منهم بدراسة المتغيرات البيئية ذات العلاقة بقسمه و إعداد تقارير دورية يتم رفعها إلى الإدارة العليا.

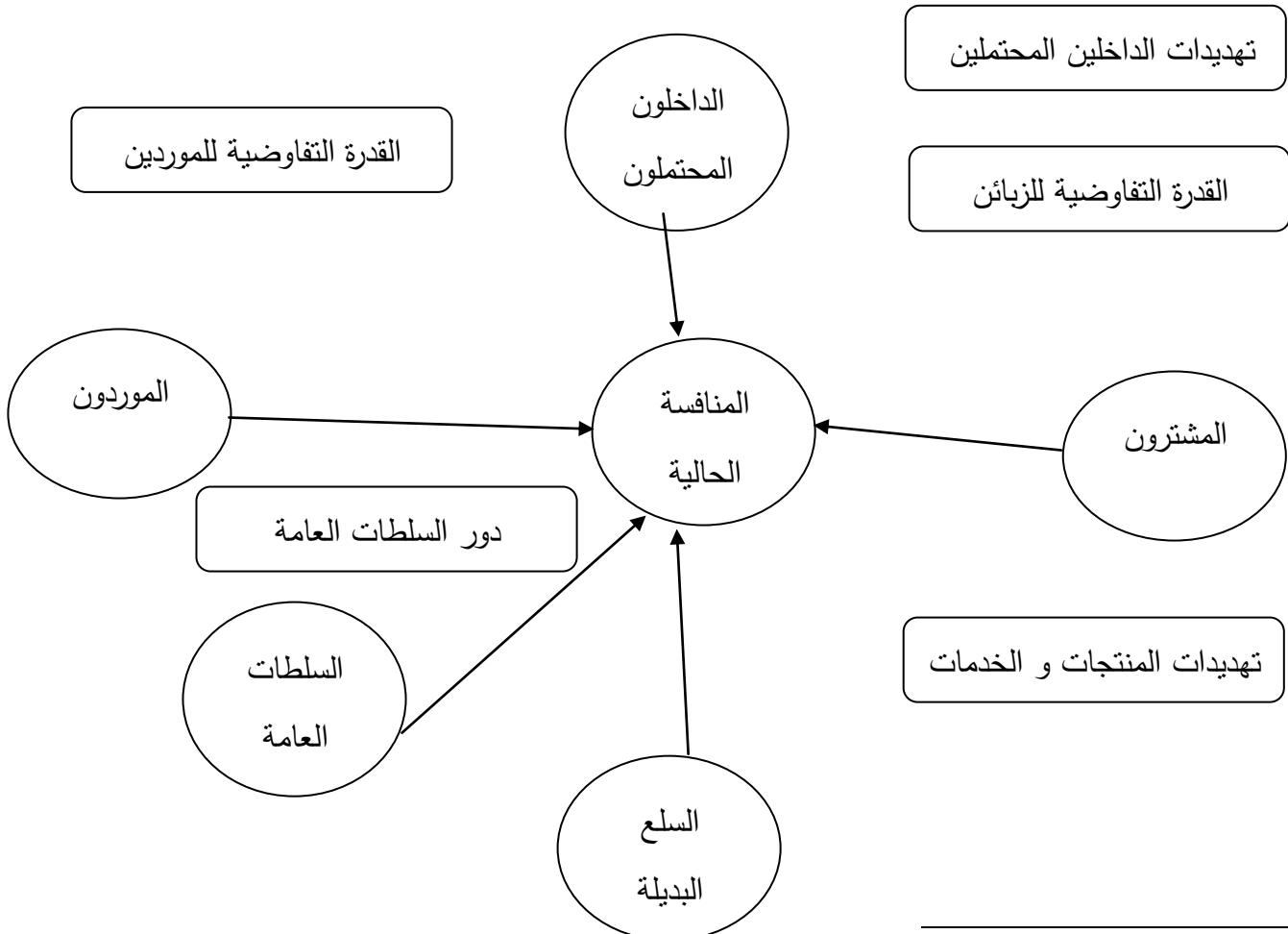
¹ - مؤيد سعيد السالم- أساسيات الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر و التوزيع- عمان- الاردن- 2005 - ص ص 91-92.

كما نرى من الشكل فإن عناصر بيئة العمل التي تتطلب مراقبة مستمرة من قبل الشركة هي: جماعات المصالح ، الصناعة التي تنتمي إليها الشركة، الأسواق المنافسين، الموردين و الحكومة و تفدنا هذه المعلومات في إعداد قائمة بالعوامل الإستراتيجية.

تحليل البيئة الصناعية (التنافسية):

الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها و معرفة ما يواجهها من فرص و تهديدات في هذه الصناعة و التعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء و الموردين و المنافسين الحاليين المحتملين و ينتج عن التعرف على البيئة بوضوح إمكانية وضع الإستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق و التي تتناسب مع إمكانيات و أهداف المؤسسة و سياستها و نموها و طموحات إدارتها تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بخمسة قوى و هو ما بينه الشكل:¹

الشكل (1-14): نموذج القوى الخمسة للمنافسة:



¹ الشريف بقة، فايذة محلب- تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- في المحلية الجزائرية للتنمية الاقتصادية- العدد 02- 2 جوان 2015- الجزائر- ص ص 137- 138.

المصدر: فايضة محلب - الشريف بقّة - المحلية الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ص 154.

يعتبر هذا النموذج امتداد لنموذج PORTER للقوى الخمس و هو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة و هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى و يمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا و التأثير فيها و هي نضم المجموعات التالية:

- تهديد المنافسين الجدد (المحتملين): إن أول قوة تنافسية PORTER تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال و من الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة و ذات الأرباح المحتملة على المدى البعيد.
- شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية): من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض و أي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى و يرى PORTER أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: (عدد المنافسين و تنوعهم - معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة ، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية و عوائق الخروج من الصناعة).¹
- تهديد المنتجات البديلة: و تعرف المنتجات البديلة على أنها أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك و تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين و الذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة و على معدلات الربحية و هذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
- القوة التفاوضية للموردين: و يقصد بالموردين تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفني بالغرض الذي وجدت من أجله.
- تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التمويل و هم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع و الخدمات و هذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

¹ - نفس المرجع - فايضة محلب و الشريف بقّة - ص 137.

- القدرة التفاوضية للعملاء: يقصد بالعملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية و تسويقية و هم الذين يحددون قدرة المؤسسة على الاستمرار في الأسواق من عدمه و هم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة
- رفع نوعيتها باستمرار
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البالغين
- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة بهم.¹

تأثير السلطات العامة (التفوت السياسي):

رغم أن PORTER لم يدرجه ضمن نموذج القوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد) إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد.

في الواقع الحكومات لها القدرة على تغير قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد و التدخل في المباريات التنافسية و الدور التنافسي للنقود السياسي له عدة أشكال. القدرة على التشريع، الحماية، فسح المجال للجمعيات و الأطراف ذات المصلحة.

VI. تحليل البيئة الداخلية:

- مفهوم تحليل البيئة الداخلية و أهميته:²

لا يمكن في أي وضع من الأوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص و التهديدات بالنسبة للمنظمة و نتيجة لذلك فإن المنظمة لا تستطيع أن تحوز اغتنام أي فرصة في بيئتها قبل أن تتفحص عوامل البيئة الداخلية ذلك انه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة و البيئة الداخلية هي التي توجد داخل المنظمة و تؤثر فيها من الداخل و تتمثل بموارد المنظمة و إمكانياتها.

كذلك تعرف البيئة الداخلية بأنها: هي العوامل الاجتماعية و الفيسيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار و يمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها

¹ - نفس المرجع- ص 138.

² - مرجع سابق ذكره- محمد حنفي محمد نور تبيدي- ص ص 86- 87.

العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل التسويق و التوزيع، الإنتاج و العمليات، البحث و التطوير و الموارد الكلية و الأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة.

تهتم المنظمات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية و ذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم فيها كل عامل من العوامل الداخلية مما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها و بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة و ذلك كما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرف تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان و تحديد نقاط الضعف: و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر) فإنه لا فائدة من الوثوق على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها.¹

مكونات البيئة الداخلية:

1. **الهيكل التنظيمي:** يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة و المسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، و هذا يمنح العاملين قدر أكبر على الإبداع و الابتكار، و يزيد من فرص نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة و يخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

¹ - مرجع سابق - محمد حنفي محمد نور تبيدي - ص 87.

2. **المناخ التنظيمي:** يشكل المناخ التنظيمي الحصيصة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها و يحللها العاملون فيها، و التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و على و على معنوياتهم و بالتالي على أدائهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. لذلك يساهم المناخ الإيجابي في تعميق مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المرونة التي يضيفها الهيكل التنظيمي و التي تزيد من قدرته على الاستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية، فضلا عن إثارة التحدي لدى العمال فتدفعه إلى التجربة و الابتكار و الإبداع و السعي للإنجاز للحصول على المكافأة و الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يعمل على تخفيض الالتزام التنظيمي بسبب ضعف قدرته على الاستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل و تحد من الإبداع.¹

3. **الثقافة التنظيمية السائدة:** الثقافة التنظيمية عبارة عن " القيم و المسلمات و المعتقدات و الاتجاهات و المعايير التي تربط المنظمة، و يشترك فيها كل العاملين بها"، و تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إرساء و دعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفون مبتكرين و مبادرين على منحهم حرية التصرف بدرجة ما و زرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة و المناسبة بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصنف كيفية تعلم الأفراد الثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد و تعلمهم القواعد السلوكية و القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين و مشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم و تجعلهم يشعرون بالملل و الإحباط في انتظار الأوامر و التعليمات الروتينية المبتكرة.

4. **القيم التنظيمية:** تعرف القيم بأنها: " ميل علم لتفضيل حالات و شؤون معينة عن أخرى، و يعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر و عواطف و أحاسيس و مبادئ تجعلنا نميز بين الجيد و السيء.

و تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الالتزام التنظيمي، حيث تشكل المصدر الأساس لما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة و قيمة و قدر الإنسان في المجتمع فهي المرجعية التي تحكم تصورات و تصرفات الفرد.²

¹ - أحمد يوسف أبو رحمة- أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: وسيم إسماعيل هابيل- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين-2017- ص ص 13-16.

² - نفس المرجع- أحمد يوسف أبو رحمة- ص ص 14-15.

5. **أنظمة و إجراءات و سياسات العمل:** الأنظمة في القواعد القانونية المنظمة للعمل، إما الإجراءات فهي الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا الأعمال و اتخاذ القرارات الخاصة بها. بينما السياسات هي مجموعة المبادئ و القواعد التي تحكم سير العمل، و المحددة بمعرفة الإدارة و التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند سلفا اتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

لذلك فإن وضوح أنظمة و إجراءات و سياسات العمل يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي بخلاف الأنظمة و الإجراءات و السياسات غير الواضحة أو المتحيزة و العشوائية التي تخفض المعنويات و تخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

6. **الوصف الوظيفي:** في وصف و تعريف الوظيفة و تحديد المهام التي تتضمنها و المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها و إذا تم الوصف الوظيفي بشكل عملي جيد فهو يتضمن أيضا مسؤوليات شاغل الوظيفة و ارتباطاته الإدارية و حقوقه من حيث الراتب و المزايا و غيرها، يسهم هذا الوصف في توضيح مهام الوظيفة و إزالة اللبس و الغموض، و من ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام و حدود و اختصاصات وظيفته.

7. **نمط السلطة:** يؤثر نمط السلطة السائد في بيئة العمل في الالتزام التنظيمي، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة و الابتكار و خفض الروح المعنوية و تعطيل الأعمال، و نمو الكسل و التراخي و اللامبالاة بالعمل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم و مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون العمل و لديهم قناعة بأهميته و بأهمية إنجازهم بشكل صحيح.

8. **نمط القيادة:** يؤثر نمط القائد السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين فالقائد الأوتوقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل¹.

و يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و وضع خطة العمل و أساليبه مما يرفع ثقتهم بأنفسهم و يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي.

أما القائد الفوضي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد العمال، أو تعيين من يقوم بها و يترك للعاملين حرية العمل بالطريقة و الأسلوب الذي يردونه كون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرك

¹ - نفس المرجع، أحمد يوسف أبو رحمة، ص 16.

العاملون من أي سلطة القائد، مما يقود إلى التضارب و التنافس و التنازع و الاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي و ضغوط العمل، و من ثم انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي. أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير و تطوير مهارات العاملين و التركيز على القيم المشتركة، و تطوير المرؤوسين.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات:

تمهيد

انطلاقاً من كون الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظومات، و أن تلك التنظيمات لا يمكن أن تكون دائماً بمعزل عن تلك الحالات الصعبة التي يختلف تأثيرها حسب قوتها و مدى الاستعداد لمواجهةتها، و لأن حدوث الأزمات و تنوعها و تكرارها في العقود القليلة الماضية أصبح أمراً ملاحظاً للعيان كما أنه أصبح من المصطلحات الشائعة و المتداولة لدى الخاص و العام، كان لا بد من التطرق إلى هذا المفهوم من خلال إيضاح و الإحاطة بأهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها، و ذلك من خلال ما قدمه علماء و باحثون و مختصون من محاولات للتوغل في هذا الحقل الدراسي و محاولة بناء منهج متكامل لإدارتها إدارة الأزمات - و ذلك بهدف السيطرة و التحكم إلى حد ما في تبعاتها و آثارها السلبية، و التي بإمكانها أن تعصف بأقوى و أكبر التنظيمات و على اختلاف أصنافها.

و سنتناول ما يأتي في هذا المبحث:

1. مفهوم الأزمة
2. مفهوم إدارة الأزمة.

I. مفهوم الأزمة:

1. تعريف الأزمة:

الأزمة لغة: الشدة و القحط أو المأزم، المضيق و كل طريق ضيق بين جبلين مأزم و موضع حرب مأزم.

إن مفهوم الأزمة نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني " كرينو " و يعني نقطة تحول « turing point » و هي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأمس خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

كما ذكر (steven r. vanhook) أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (knisis) التي تعني (القرار) و هي اللحظة التي مررنا بها جميعاً حيث كان من المفروض علينا و نحن واقعين تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، نميز باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار القرار أو القتال.

أما في اللغة الصينية فنستخدم الأزمة في كلمتين هما (wet-ji) تعبر الأولى (wet) عن الخطر و الثانية (ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها من خلال تحويل الأزمة و ما تنطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي و إيجاد الحلول البناءة.

أما عن مفهوم الأزمة الاصطلاحي يعد واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، و تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها و اتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل و على قدر مستوياته، و عادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر و التوتر و أهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات و إجراءات المواجهة.¹

و من المفاهيم العامة للأزمة أنها حالة توتر و نقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

أما فنك (fink) فعرف الأزمة بأنها: " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها. أو نتائج غير مرغوب فيها.

كما ذكر أن أحد التعريفات الهامة للأزمة تعريف f.d.fond بأنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

¹ - سامي عبد الله سالم أبو عزيز- معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار - دراسة حالة قطاع غزة- مذكرة ماجستير - تحت إشراف: يوسف عبد عطية بصر- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة-2010- ص ص 11-12.

- أ. التهديد الخطير المصالح و الأهداف الجوهرية التي يسعى المدير إلى تحقيقها و يشمل هذا التهديد حجم و قيمة الخسارة المحتملة، و كلما زاد حجم الخسارة، و احتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.
- ب. ضغط الوقت، بمعنى أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبحث و اتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر المحتملة أو تصاعدها وقت ضئيل جدا.
- ت. كما عرف الأزمة بأنها عموما تعني الوقت غير المستقر أو الخطير المتعلق بشؤون الفرد أو الجماعة أو المجتمعات، و يكون لنتائجها و إفرازاتها تأثيرات حاسمة على تلك الأطراف سواء كان ذلك باتجاه الأسوأ أو الأحسن.
- كما عرف بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام و تشكل تهديد صريح و واضح لبقاء المنظمة أو النظم نفسه.¹
- و من خلال هذه التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الأزمة في حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة، تهدد وجودها و الوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جدا أو رغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أديرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة الاتجاه بالمنظمة للأحسن.²

2. مفاهيم ذات صلة بالأزمة :

و الأزمة تختلط بمجموعة مفاهيم أخرى و هي:

المفاهيم المشابهة للأزمة	العلاقة بين المفاهيم المشابهة
الكارثة: هي حالة مدمرة حدثت فعلا، و نجم عنها ضررا مجددا، سواء في الماديات، أو غير الماديات أو كلاهما معا.	أكثر المفاهيم التصاقا بالآزمات، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة، قد تكون الكوارث أسبابا للآزمات أو نتائج لها و لكنها بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها، و الزلازل أو البراكين في أمثلة الكوارث.
القوة القاهرة: هي أي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها، أو التحكم فيها، و التي تحول دون قيام شخص معين بعمل معين متفق عليه مع شخص آخر، و غالبا ما يعبر عن القوة القاهرة و أحداثها، و	يشارك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الأزمة في أن كليهما يخرج عن السيطرة متخذ القرار و يصعب التحكم فيه.

¹ - نفس المرجع - سامي عبد الله سالم أبو عزيز.

² - نفس المرجع - سامي عبد الله سالم أبو عزيز.

الشروط التي تنطبق عليها، فالحرب مثلا قوة قاهرة توقفت بسببها بعض المعامل و المصانع، أي كانت سببا لنشوء أزمة.	
الصدمة: تعني الصدمة شعورا فجائيا حادا نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث، بل عكس ما كان متوقعا، أو مطلوب إحداثه، أو ملم بحدوثه من تتابعات الأحداث السابقة، و هو شعور مركب بين الغضب و الذهول و الخوف	الصدمة في إحدى عوارض الأزمات أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع دون سابق إنذار أو تمهيد.
المشكلة: تعبر المشكلة عن الباعث الرئيس الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها	قد تكون المشكلة في سبب الأزمة، و لكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة بمحد ذاتها.
الصراع: هو حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات و القيم و المصالح يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) و خارجيا (بين إثنين أو أكثر من الأفراد)	يقترن مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين و تضاد مصالحها و تعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروف أبعاده و اتجاهاته و أطرافه و أهدافه و يستغرق وقتا طويلا، في حين تكون مثل هذه المعلومات مجهولة بالنسبة للأزمات و التي تكون أمدتها قصيرة. ¹
الخلاف: يعبر مفهوم الخلاف و التضاد و عدم التطابق سواء في الشكل أو الظروف أو في المضمون	قد يكون أحد مظاهر الأزمة في النظام السياسي، أو بين الدول أما الاختلاف في الفكر و الرأي و المصالح فلا تؤدي إلى الأزمة لأنه من الأمور البديهية و لكنه إذا تطور الخلاف كانت احتمالات الأزمة أكثر توقعا.
الحادث: يعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم	قد تنجم الأزمة عن الحديث و لكنها لا تمثله فعلا و

¹ - مرجع سابق- نصير مطر كاظم الزبيدي- ص 20.

بشكل سريع و انقضى أثره فور اتمامه.	إنما تمثل بعض جوانبه و كثيرا ما تمتد لمدة بعد شؤونها في حين ينتهي الحدث بانتهاء وقوعه.
------------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على : نصير مدار، كاظم الزبيدي- الولايات المتحدة الأمريكية و إدارتها للأزمات الدولية- مذكرة دكتوراه- تحت إشراف، قحطان أحمد سليمان الحمداني- علوم سياسية- جامعة clements العالمية- العراق- بغداد-2010-ص ص 19-20.

3. خصائص الأزمات:¹

تتصف الأزمات ببعض الخصائص التالية التي تميزها عن غيرها من الأحداث و الظواهر و ذلك على النحو التالي:

1. المفاجأة: تتصف الأزمة بأنها تقع بشكل مفاجئ surprise و دون سابق إنذار أو تحدث بسرعة لا يتاح معها للمنظمة المعنية الوقت الكافي لتجنب حدوثها، و كون الأزمات تحدث فجأة أو بسرعة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن توقع حدوثها أو لا يمكن منع حدوثها، ففي حين أن هناك بعض الأزمات، كما سبق الإشارة، تحدث فجأة، فإن الكثير من الأزمات يمكن التنبؤ بها و الوقاية منها، و تتطور الأزمات في بعض المنظمات بالتدريج، و يترك بعض الناس أن هناك أزمة في طريقها للحدوث لكنهم لا يكونون في موقع يمكنهم من منع حدوثها.
2. ضخامة التهديد الفعلي أو المتوقع: تتسم على عكس المشكلات العادية التي يمكن أن تواجهها المنظمة بضخامة التهديد الفعلي أو المتوقع و اتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله و يتم تحدي الأسس التي يقوم عليها ذلك النظام، و في حين أن الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة فإن الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل و المقصود بالنظام ككل المصنع كله أو المنظمة كلها أو الصناعة.
3. فقدان السيطرة: تتسم الأزمة مقارنة بالمشاكل العادية بكون الحجم، مما يفقد المدراء و المعنيين القدرة على الإستجابة، ففي حالة شركة بي بي مثلا، يلاحظ الصعوبة البالغة التي واجهتها الشركة في إيقاف تسرب النفط مقابل شواطئ ولاية لويزيانا نظرا لموقع البئر و شدة إندفاع النفط، فعندما يتدفق النفط الخام من أعماق البحر بمعدل 35 ألف برميل في اليوم مهددا كل الكائنات الحية في الماء فإن مديري الأزمة لا بد أن يشعروا بإحباط كبير و هم يحاولون المرة تلو الأخرى سد فوهة البئر، و سيكون الأمر أسوأ بكثير لو أن ما يتسرب ليس النفط الخام و لكن غازا قاتلا من أحد مصانع الكيماويات.

¹ - عبد الله محمد الفقيه- إدارة الأزمات- الطبعة الأولى- دار الكتاب الجامعي- صنعاء- 2011- ص ص 30-32.

4. ضيق الوقت: تتطلب الأزمات على عكس المشكلات العادية، استجابات سريعة نظرا لتأثيرها الخطير و الآتي في البشر و الممتلكات و لا يملك المدراء و المعنيون الوقت الكافي للتفكير أو البحث عن حلول في اللحظة التي تقع فيها ما لم يكونوا قد أعدوا العدة لمثل ذلك اليوم.
5. التصاعد: تبدأ بعض الأزمات صغيرة، و عادة ما يتصاعد تأثير الأزمة بشكل متسارع و ما لم يتم السيطرة على الأزمة في مراحلها الأولى فإن السيطرة عليها في المراحل التالية تغدو أصعب بكثير.
6. تعدد التأثيرات: يمكن للأزمة التي تقود إلى تعطيل الطرق و الجسور أن تقود أيضا إلى تعطيل النظم الأخرى المعتمدة على الطرق و المواصلات كالخدمات الصعبة و جهود الإنقاذ و الإغاثة.
7. عدم كفاية المعلومات: تتصف حالة الأزمة بغياب أو ندرة المعلومات المتصلة بالأسباب و النتائج المختلفة و هو ما يؤدي إلى تعقيد عملية الخروج بحلول الأزمات.¹
8. جذب اهتمام الرأي العام: تسلط الأزمة الأضواء على المنظمة المدنية و على نظمها و ممارساتها و يمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة، فقد تؤدي القرارات التي يتم اتخاذها و الطريقة التي يغطي بها الإعلام تلك القرارات إلى فقدان الناس الثقة بالمنظمة و تفقد المنظمة بالتالي شرعية وجودها، كما أن حدوث أزمة واحدة و ظهورها في الإعلام يفتح الباب واسعا لإعادة تذكير الناس بالأزمات السابقة أو كشفها لهم إن لم يكونوا قد إطلعوا عليها من قبل.

4. أسباب الأزمات:

- 1- سوء الفهم: حيث نقص المعلومات أو تبر لهذه المعلومات، و عليه التسرع في إصدار قرار ما أو الحكم على أمر قبل أن تتبين حقيقته.
- 2- سوء الإدراك: حيث يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها و الحكم التقديري على الأمور المعروضة فإذا ما كان الإدراك غير سليم نجم عنه تداخل في الرؤية أو تشويش على الموقف (سواء كان متعمدا أم طبعيا) إن ذلك كله يؤدي إلى عدم سلامة التوجه أو الاتجاه و بالتالي حدوث انفصام بين الأداء الحقيقي أو المرغوب و القرار المتخذ فتحدث الأزمة.
- 3- سوء التقدير و التقويم و التفاؤل الخاطئ: و الذي ينشأ أساسا من خلال جانبين:
 - المغالاة و الإفراط في الثقة بالنفس.
 - الاستخفاف و سوء التقدير لقوة الغير و استصغار شأنه.

¹ - مرجع سابق - عبد الله محمد الفقيه - ص 32.

- 4- الإدارة الفوضوية غير الرشيدة: هنا لا تكون الأزمة عادية و لكن خطيرة و مدمرة و محطمة لكل شيء.
 - 5- الفشل في تحقيق العلاقات بين المتغيرات: ففي مثالا مجال العقارات قد يحدث تشبع لفئة معينة من المشترين و لا يوجد طلب جديد على هذه العقارات إلا من فئة أخرى أقل في إمكانياتها المادية فلا بد هنا من تخفيض أسعار لزيادة البيع.¹
 - 6- الفكر الجماعي السائد: و خاصة إن كان القائد قوي و يفرض نفسه على الآخرين و يضع الحلول غير السليمة لمشكلات مطروحة فينتج عنها أزمة و لكن الكل ما زال يصفق له و الكل وراءه يتضامن و ينتج عن هذا صناعة وهمية للمؤسسة و الفرد- وجهة نظر جامدة للأطراف الخارجية- إجماع وهمي.²
 - 7- الرغبة في الابتزاز: تقوم بضاعة الضغط، و أيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب و ذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، و أسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، و إخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي جبر متخذوا القرار على الانصياع لهم.
 - 8- اليأس: و يعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته الأزمات النفسية و السلوكية و التي تشكل خطرا داعما على متخذ القرار. و مع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير و الاستسلام.
 - 9- الإشاعات: و من أهم مصادر الأزمات بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين.....، و تم توظيفها بشكل معين، و بالتالي فإن إحاطتها بحالة من المعلومات الكاذبة، و إعلانها في توقيت معين، و في إطار مناخ و بيئة محددة و من خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.
 - 10- استعراض القوة: و هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية و يطلق عليه أيضا مصطلح ممارسة القوة و استغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنين معا.
- و يبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، و من ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث و تراكم النتائج.

¹ - نداء محمد يافز الياسري- إدارة الأزمات- الطبعة الأولى- دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2014- ص ص 28-30.

² - مرجع سابق ذكره- نداء محمد يافز الياسري- ص 30.

11- الأخطاء البشرية: و تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، و تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، و اختفاء الدافعية للعمل و تراخي المشرفين، و إهمال الرؤساء، و إغفال المراقبة و المتابعة و كذلك إهمال التدريب .

و من أمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حادثة " تشرنوبل و حوادث اصطدام الطائرات في الجو.¹

5. أنواع الأزمات:

تتعدد أنواع الأزمات، و تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من مجتمع إلى آخر، و مع تجدد الحياة و تطورها، تظهر أزمات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بالتالي كانت هناك صعوبة في تحديد أنواع الأزمات، و قد اتجه الباحثون إلى تصنيفها حسب أسس و معايير مختلفة، فقد البريدي (1999) حسب المعايير التالية:

1. من حيث شدة الأزمة و تأثيرها:

أ. أزمة عنيفة: و هي الأزمة البالغة الشدة، و التي تؤثر في كل أطراف الأزمة أو بعضها تأثيرا كبيرا، كالأزمات العالمية التي تصاحبها أعمال عنف.

ب. أزمة هادئة: و هي الأزمة ذات التأثير الضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

2. من حيث درجة تكرارها:

أ. أزمة متكررة أو دورية: و هي الأزمات التي تحدث بشكل متكرر أو دوري كالأزمات الاقتصادية.

ب. أزمة غير متكررة أو غير دورية: و هي الأزمات التي لا تحدث بصورة متكررة أو دورية، لعدم ارتباطها بأسباب متكررة أو دورية، كالأزمات الناشئة من سوء الأحوال الجوية، و بعض الأزمات السياسية.²

3. من حيث صعوبة الأزمة و عمقها:

أ. أزمة سطحية: و هي الأزمات التي لا تشكل خطورة شديدة، و ليس لها أسباب أو جذور عميقة، كالأزمات الناجمة عن الإشاعات المفضوحة و الكاذبة.

ب. أزمة عميقة: و هي الأزمة ذات الخطورة البالغة، و تقع نتيجة لأسباب عميقة و تسمى أيضا بالأزمة ذات الجذور.

4- من حيث شمولها:

¹ - مرجع سابق- غسان قاسم داود اللاهي- ص 30.

² - فاتن راتب الزين البرغوثي- إدارة الأزمات لدى أجسام الترقية و دوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين و الطلبة الواقع و المعوقات- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: محمود أحمد أبو سمرة- إدارة تربوية- جامعة القدس- فلسطين-2009- ص ص 14-15.

- أ. أزمة شاملة: و هي أزمة التي تؤثر في عامل أفراد المجتمع، كالأزمات السياسية بين بلدين.
 ب. أزمة جزئية: و هي الأزمات التي تؤثر في بعض أفراد المجتمع، كالأزمات التي تعصف ببعض الشركات.

5- من حيث موضوعها:

- أ- أزمة دينية: و هي التي تحدث أسباب دينية.
 ب- أزمة ثقافية: و هي الأزمة التي تنبثق من البيئة الثقافية، و الغزو و الثقافي، و ما يحدث من آثار طمس الهوية الوطنية للشعوب و المجتمعات.
 ت- أزمة اقتصادية: و هي الأزمة ذات الصبغة الاقتصادية.
 ث- أزمة سياسية: و هي الأزمة ذات الصبغة السياسية.
 ج- أزمة اجتماعية: و هي الأزمات ذات الصبغة الاجتماعية و تتعلق بالحياة الاجتماعية.¹

2- مفهوم إدارة الأزمة:

1- تعريف إدارة الأزمة:

و عرفت الأزمة في التخصصات الإدارية بأنها: نوعا من التوتر و الحيرة لدى المسؤولين داخل المؤسسة و أثر ذلك على الجوانب الإدارية و أداء العاملين و كيان المؤسسة و إستراتيجية بقائها و علاقتها بالجمهور و الأهداف التي ترتب عليها.
 و تعرف أيضا أن إدارة الأزمة : نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و إتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.

و عرفت أيضا إدارة الأزمة بأنها: عبارة عن عملية معالجة الموقف و النجاة منه بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة.
 كذلك عرفت إدارة الأزمة بأنها : " موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية.

كذلك بأنها : عملية الإعداد و التقدير المنظم للمشكلات التي تحدث بدرجة خطيرة بقاء التنظيم.

¹ - مرجع سابق - فتن راتب الزير البرغوثي - ص 15.

و هي أيضا : كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية و الإدارية المختلفة و محاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها.¹

أما (هنري كيسنجر) وزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية الأسبق إعتبر الأزمة أنها : عرضا (symptom) لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة لمرحلة الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بالحل.

أما التعريف الشامل لإدارة الأزمة الأمنية بأنها: الحدث الأمني المتصاعد و المواقف المنية الحرجة الطارئة التي تؤدي إلى تهديد امن الفرد و الدولة و بقائها او احد مصالحها سواء كان الإعتداء من الداخل او الخارج، الأمر الذي يقتضي معه تعاون الجهة الأمنية و الجهات الحكومية و المجتمع المدني لإتخاذ الإجراءات الكفيلة للحد من أنظارها.

و تعرف الزمة بأنها : مجموعة الجهود المبذولة لإعادة الروح المعنوية في المنظمة أو الدولة من خلال سرعة التحرك و حشد الطاقات المادية و البشرية و الإمكانيات المتاحة و المخطط لها سلفا لمواجهة الأزمات في إطار الدولة الواحدة او في العلاقات الدولية و ينذر بتهديد السلم المحلي او الدولي مما يتطلب من صانعي القرار إتخاذ إجراءات إستثنائية للحد منها أو التخفيف من مخاطرها.²

2-الإدارة بالأزمات:

يستخدم الكثير من المديرين في منظمات العمال أسلوب الإدارة بالأزمات management by crises

من أجل تحقيق أهدافهم و من أجل فرض و تكريس مصالحهم و إملاء هذه المصالح على الأطراف الأخرى و دفع هذه الأطراف إلى الإستجابة لهدف المصالح و الأهداف بصورة مباشرة أو غير مباشرة و هذا الأسلوب يعد أحد أسباب الأزمات.³

و لا ينجح أسلوب الإدارة بالزمات في كل البيئات إذ أن هذا الأسلوب ينجح بصورة أكبر في المنظمات التي يسود فيها النمط القيادي الدكتاتوري و كذلك ينجح عندما تكون القيادة العليا وأنصارها فقط هم الذين يتحكمون في القرارات و عندما يتوفر لدى أفراد هذه المنظمات البيانات و المعلومات الكافية عن سير الأحداث.

¹ -مبارك علوي محمد لزيم، إدارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية، الطبعة الأولى، 2020، ص ص 27-28.

² -مبارك علوي محمد لزيم، مرجع سابق، ص 28

³ (يوسف أبوفار ، إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة، دار اليازوري العصبية للنشر و التوزيع، 2020، ص ص ، 112-113.

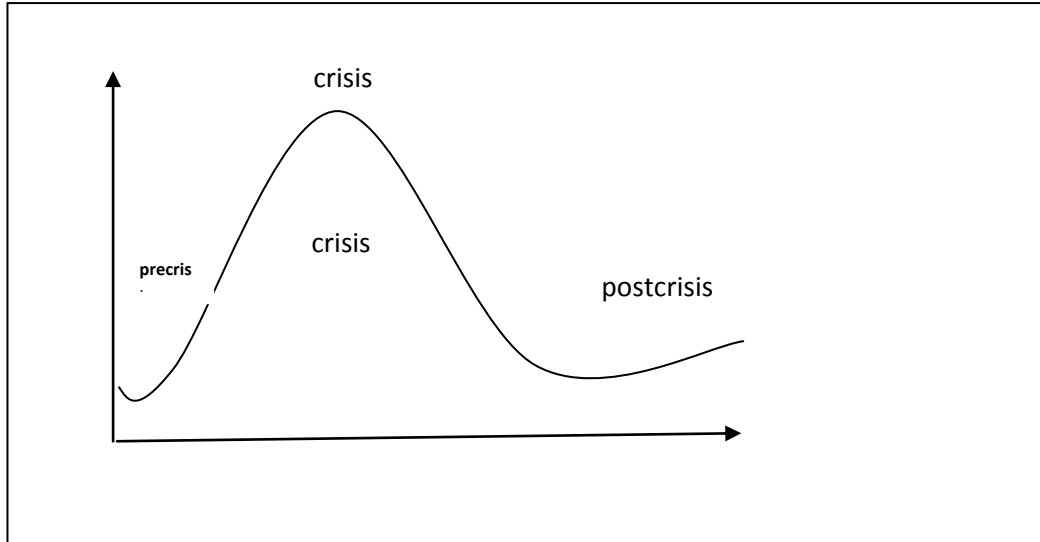
-ثانيا: مرحلة الإنكار: و هي الفترة الأطول في هذه المرحلة و تمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف دون الإعتراف بها أو بخطورتها.

-ثالثا: مرحلة الخوف و الغضب: إذ يسيطر شعور الخوف و الغضب، و تبادل الإتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الزمة قلقه و ممزقة داخليا، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك ان تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا " لا سيما و ان الألم يسلك مسارا " يمكن التنبؤ به و تخفيفه و الحيلولة دون تحول الضرر.¹

أزمة كاملة الأبعاد، الشكل رقم (18) و يفيد الرصد و التدخل السريع و المناسب في هذه المرحلة وإتخاذ التدابير الوقائية ما امكن ذلك.

الشكل رقم (1-15) : منحى الأزمة.



المصدر : علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة إستراتيجية العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016،

¹ (علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة إستراتيجية العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016، ص ص372-374

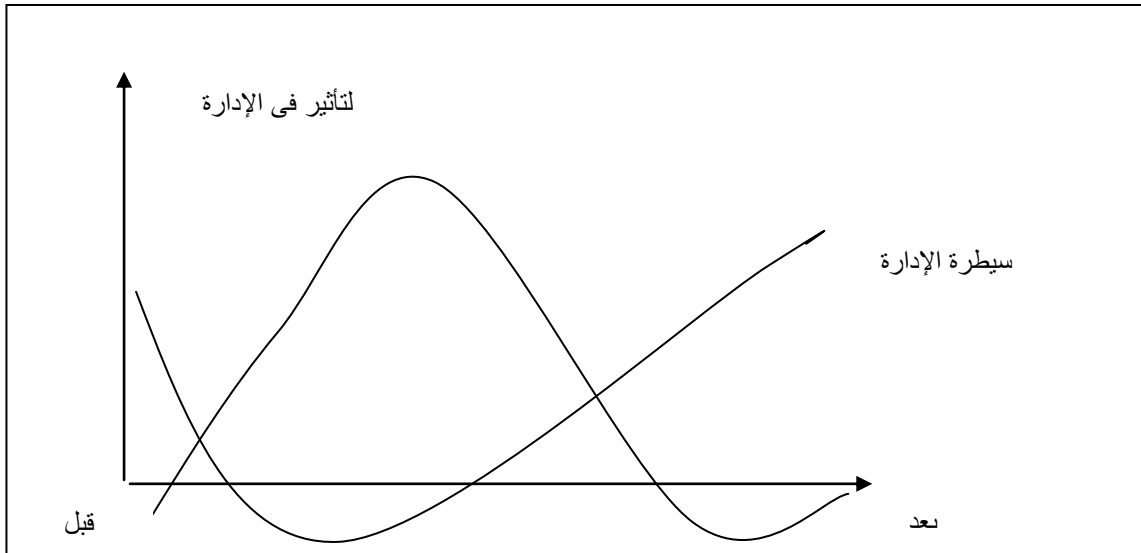
ب-مرحلة الأزمة: crisis

و هي مرحلة الالعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة و الحدة و بالتحقق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة و يرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، و تكون أبعاد الفشل مدمرة و واضحة للعيان تخلق حالة من الفزع و الذعر و تؤدي إلى الإنهيار، و يصاحب ذلك ضجة إعلامية و تحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة و أصحاب المصالح، و كسب الوقت و إتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. و لن يجدي نفعا هنا دور المديرين و المخططين الإستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المنفردة.

ج-مرحلة ما بعد الأزمة postcrisis :

تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة و عدم التأكد و فقدان الأمل، و لا بد من فريق لإدارة الأزمة و إيجاد الحلول و إتخاذ إجراء فاعل، أو تنقل بالمنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج و مع إنتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا انه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

الشكل رقم (1-16) : ديناميكية الأزمة



المصدر : علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة إستراتيجية العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016،

-مقومات إدارة الأزمات:

إن غدارة الأزمة تتطلب إستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، و في الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى إحتياجات إدارية خاصة، و من هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالإستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، و عن الهيكل التنظيمي القائم و تصبح السلطات منزوعة و مسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات و المسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

و يرى البعض أن من بين المتطلبات الإدارية للتعامل و إدارة الأزمات ما يلي:

1-عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى و معالجة المشاكل الأخرى.

2-إخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية و خضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم و في هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.

3-الوفرة و الحضور الدائم: و هي مقدار الإستعداد و توفير الطاقات و الوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز او قصور ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها و إدارتها.

4-تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها و يكون مرتبطا أيضا بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها و يشكل التفويض عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات.

5-فتح قنوات الإتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الآخر و ذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، و ن ثم المتابعة الفورية لها.

6-مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات، و هذا يعني أن خططا معينة يجب إتباعها مثل إختراق جدار الأزمة ثم التمرکز و الإنتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.¹

¹ (زينات موسى مسك ، مرجع سابق، ص 36.

-وظائف إدارة الأزمات:

توجد مجموعة من الوظائف حيث نجد:

- 1-مراقبة الأمور و المعاملات و التحركات و رصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي و المتمثل بالعملاء و الزبائن و تحقيق رغباتهم و طريقة تعاملاتهم
- 2-التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة و معرفة أهدافها و مخططاتها لرصد البيئة الخارجية.
- 3-التخطيط السابق و التوقع المسبق و التنبؤ و الإستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل و ذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
- 4-إعداد خطة عمل تامة وافية بكل المعلومات و البيانات و الأرقام المطلوب معرفتها و ذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- 5-التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة و تنظيم الإدارات و العمل على تنسيق الأمور و القرارات الإدارية و تحديد طريقة التواصل مع الإداريين و الموظفين .
- 6-إصدار الأوامر و التوجيه و تقديم الآراء في الأوقات المناسبة قبل فوات الأوان لكل الأعضاء و الموظفين و الإدارات المختلفة و ذلك بالتعاون و بالإجتماع اليومي و بالإتفاق مع رئاسة مجلس الإدارة و مستويات الإدارة العليا.
- 7-الرقابة و الإشراف و المتابعة لكل الأعضاء و الموظفين الداخليين و كذلك العملاء و الزبائن و الزائرين الخارجيين للمؤسسة.
- 8-تشغيل و تشجيع الموظفين الأكفاء و الماهرين و القادرين على التعامل مع الأزمات بفكر مستنير و بذكاء خارق و بدهاء شديد و بشجاعة و صبر و حكمة.¹
- 9-التدخل المناسب في الوقت المناسب و إجراء العلاج المناسب للأزمات
- 10-التحليل العلمي السريع للأزمات و المشكلات المادية
- 11-المواجهة الشجاعة دون تردد أو خوف للجهات المتسببة في الأزمات

¹ (محمد سرور الحريري، غدارة الأزمات الاقتصادية و طرق حل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن،

- 12- تدريب الموظفين و العاملين و المدراء على كيفية مواجهة الأزمات و حل المشكلات الإدارية بكل فن و مهارة و حركة و حكمة إدارية.
- 13- دراسة و تقدير المواقف و تحليلها تحليلًا سليمًا صحيحًا مع الخروج من هذه الدراسات بقرارات معينة و قوانين محددة .
- 14- معرفة و تحديد القوى و الجهات التي صنعت الأزمة و معرفة حدودها و إمكانياتها و نقاط ضعفها و أهدافها و ذلك للتصدي لها و مواجهتها.
- 15- المعرفة التامة بكيفية حصول الأزمة و لماذا حصلت و وقعت هذه الأزمة بالذات في هذا الوقت بالذات و من هم الأشخاص الذين يحتمل أن يكونوا مصدر عميل أو عناصر مدسوسة خفية في صفوف المؤسسة .
- 16- وضع خطة لإمتصاص الأزمات و حل مشكلات و التخفيف من حدة و آثار الأزمات السلبية و العمل على إعادة البناء و إعادة الهيكلة و التجديد مع الإستفادة من تجارب و أخطاء الماضي لكي لا تتكرر نفس الأخطاء.
- 17- تحديد و معرفة الأماكن الآمنة و المناطق المستقرة للرجوع و الإستناد إليها .
- 18- معالجة الآثار السلبية للأزمة و إتخاذ نظام حماية قوية للوقاية من الأزمات
- 19- تشكيل لجنة عمل خاصة و طارئة لتبحث كل الأطراف و الحدود و المقاومات الخاصة بالأزمة المكونة من أفضل المدراء و الموظفين الماهرين و القادرين على التفكير بطرق إبداعية جديدة و ذلك بالتعاون مع الموظفين المختصين في إدارة الأزمات.¹
- 20- التقليل من شأن الأزمات أمام الآخرين و ذلك بعد السيطرة عليها و التخفيف من تأثير الأزمات و التصدي للآثار السلبية للأزمات.
- 21- تكوين فريق عمل دائم للتصدي للأزمات متمثلاً في أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات المبدعين و المفكرين و الأذكياء.
- 22- الإستعداد و الإحتياط الكامل لكل خطر ممكن الحدوث و لكل أزمة محتملة

¹ (محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 38

- 23- تحليل و دراسة المواقف الأزموية و القدرة على التوصل السريع للحل المناسب و القوي و الفعال لعلاج الأزمة و القضاء عليها.
- 24- تثبيت قرارات معينة و إعلان قوانين واضحة و محددة و العمل على إتباعها و التحذير من مخالفتها في كل الإدارات و إعلان إخلاء المسؤولية عن مخالفتها.
- 25- تكوين فريق عمل يقوم بالمهام الإستطلاعية و الإستكشافية ليمد الإدارة المختصة بالمعلومات الصحيحة و بالأرقام المطلوبة و بالبيانات الكاملة و الوافية و التي يحتاجها جهاز مكتب إدارة الأزمات و موظفيه و مدرائه و مسؤوليه.
- 26- تحديد قواعد التعامل المباشر مع الأزمات و إعلام الموظفين بالخطوط الحمراء التي لا ينبغي تجاوزها و تشجيع الموظفين على رفع التقارير السرية للإدارة العليا و للمراقبين و الإشرافيين.
- 27- تدريب أعضاء و مدراء و موظفي مكتب إدارة الأزمات تدريباً إدارياً كاملاً.
- 28¹- حسن الإعداد و التخطيط و إستخدام مهارات التفكير الإبداعي و الابتكاري.
- 29- تحديد الوظائف و تقسيم الأدوار تقسيماً إدارياً واضحاً مع تشكيل لجنة للمراقبة و الإشراف و إتخاذ نظام عقوبات للمخالفات المقصودة و المعتمدة.
- 30- وضع نظام حوافز للمتعاونين و الموالين و إعلان زيادة المرتبات لكل التكوين المتعاونين و إتباع نظام الترقيات الوظيفية المخلصين و الجادين في عملهم.
- 31- تحديد و معرفة المدى الزمني و تحديد المدة الزمنية المحددة للسيطرة على الأحداث و الأمور و إلا أصبحت خارجة عن السيطرة و عن نظام إرادتنا
- 32- السرعة في إستيعاب و فهم و تقبل الأزمة و السرعة في القدرة على إمتصاص التوتر و تقليل الإضطراب و نشر الأمن و أفكار الهدوء و طمأنة الموظفين.
- 33- الدقة المتبعة و الواجب توفيرها في إتباع نظم السلامة و الأمان و التي يتعين إتباعها في أحيان كثيرة ضمن الأنظمة الإدارية في المؤسسة.

¹ (محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 39.

34- إستغلال الفرص و إنتهاز المواقف في التعامل مع الأمور و معرفة كل الطرق المؤدية للحل الأمثل لمعرفة من يمكن شراؤه و من يمكن أن يتطوع مع النظام و من يمكن ان يتطوع مع النظام و من يمكن أن يتعاون و معرفة من هم الأصدقاء الحقيقيين و من هم الأعداء.

35- الاقتصاد و التوفير في هدر الطاقات و الحد من ضياع الجهود العقلية و الفكرية و الذهنية و تسليط الأضواء على مصدر الأزمة الرئيسي و ترك المنشآت الفكرية.¹

6- فريق إدارة الأزمات: و يتكون فريق إدارة الأزمات من عدة نقاط منها:

أ- الفريق الإداري: و هو فريق يتبع إداريا الفريق الرئيسي الذي يوضع السياسات، و هنا مهمة الفريق الإداري العمل من اجل الأزمة ، و يرأسه رئيس إدارة الأزمات و يمارس نوعا من اللامركزية في مجال التنفيذ

ب- الفريق المختص بوضع السياسات الخاصة بمواجهة الأزمات:

و يتكون الفريق المختص عادة من المدير التنفيذي و المنظمة يساعده إخصائيون من داخل أو خارج المنظمة، و يتمتع هذا الفريق بسلطة لا مركزية في هذا المجال حيث يحق له منع و إتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

ج- فريق الارتباط:

يعمل فريق الارتباط بين الفريق الإداري و الأقسام المختلفة المعنية مباشرة بالزمة و مهمة هذا الفريق تزويد الفريق الإداري بالمعلومات المتعلقة بالأزمة و أية إقتراحات حول سبل حلها، و تكون سلطة مركزية نظرا لإرتباطه بالفريق الإداري.

7/ النموذج العام لإدارة الأزمة:

لا تتفق الدراسات و البحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بالأزمة و إدارة الأزمة، أو تصنيف موحد لهذه المراحل، و هناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة، و لكن أغلب الدراسات و البحوث تتفق على ثلاثة مراحل أساسية لإدارة الأزمة و هذه المراحل هي:

أولا: مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة: **crisis management pie- crisis** تركز إدارة الأزمة قبل الأزمة على أمرين أساسيين هما:

¹ (محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 40

1. تحليل النقاط الدرجة: إن الكثير من المنظمات تحقق في التعاطي مع الأزمات بدرجة عالية من الفاعلية proactively و يعود ذلك إلى أسباب كثيرة أهمها أن هذه المنظمات لا تنجح في تشخيص و تحديد احتمالية حصول الأزمة/ الأزمات، و من هنا فإن فإن الخطوة الأولى هي القيام بتحليل النقاط الحرجة و هذا التحليل يركز على كشف الأسباب المحتملة للأزمات، و هذه الأسباب قد تكون بيئية environmental أو تنظيمية organizational أو نتيجة التفاعل بين كليهما.

2. نظم التحليل و الإنذار المبكر: early warning systems إن الإدارة الفاعلة للأزمة تتطلب وجود نظم للتحذير و الإنذار المبكر، هذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري و الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة و على مستوى الصناعة، و يجري قياس هذه الأنواع من الأداء في ضوء المقارنة المرجعية مع الماضي و مع منظمات و صناعات أخرى، و تزود نظم التحذير و الإنذار المبكر المنظمة بمؤشرات و تحذيرات مبكرة عن احتمال وقوع أزمة و حتى لو لم يكن بالإمكان منع وقوع الأزمة، فإن هذه التحذيرات تساعد¹ المنظمة على تقدير الموقف بصورة جيدة، و تقدير حجم التهديدات و المخاطر و الفرص المرتبطة بوقوع الأزمة، و هذا ينعكس بصورة إيجابية في قيمة المنظمة organization's value و في رسالتها mission و في سياساتها policies و قد تعمل المنظمة إذا لزم الأمر على تغيير نظم و مداخل الإدارة المعتمدة و الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و غيرها، من جانب آخر فإنه يتم إعداد الخطط التي تتضمن السيناريوهات و الحالات الدراسية للتعامل مع الأزمة/ الأزمات المتوقعة.

إن المنظمات التي تنجح في وضع خطط فاعلة لإدارة الأزمات ستكون قادرة على التكامل مع الأزمات و اتخاذ القرارات العقلانية في أثناء الأزمات، فإن هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب مراعاتها و الاهتمام بوجودها ضمن هذه المرحلة (تسمى إجراءات إدارة الأزمة CM PROCEDURES)، و تؤكد الدراسات و البحوث على ضرورة وضع خطط بالإجراءات اللازمة في ظل الأزمات المحتملة المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة، فإن صياغة و تنفيذ هذه الإجراءات اللازمة في ظل الأزمات المحتملة المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة، فإن صياغة و تنفيذ هذه الإجراءات إدارة الأزمة في خطوة حاسمة و أساسية و هنا ينبغي التأكيد على ضرورة تدريب كادر المنظمة.

إن الإجراءات الأساسية في إدارة الأزمات قد تتضمن:

- تشكيل فريق إدارة الأزمة
- تحديد واجبات و مهام محددة لكل عضو من أعضاء الفريق.

¹ - يوسف أحمد أبو فارة- إدارة الأزمات مدخل متكامل- الطبعة الأولى، ثراء للنشر و التوزيع- 2003- الأردن- ص ص 231- 242.

- تحديد حاجات و احتياجات المنظمة
- تحديد الأزمات الأكثر احتمالا لضرب المنظمة
- تطوير و إعداد إجراءات طوارئ لجميع الأزمات المتوقعة.
- إعداد قائمة بأسماء و عناوين جميع الأفراد ذوي العلاقة.
- إطلاع العاملين بصورة كاملة على جميع المشكلات.
- تطوير نظام اتصالات رسمي فاعل بين قائد الموقع و وسائل الاتصال و الإعلام الخارجية.
- إعداد خطط اتصالات الإعلام للتعاطي مع الأزمة و إعداد خطة فاعلة للاتصال بأية جهة رسمية عند وقوع الأزمة.
- وضع إجراءات محددة يجري اعتمادها عند وقوع الأزمة.

ثانيا: مرحلة إدارة الأزمة في أثناء الأزمة: **CRISIS MANAGEMENT ON- CRISIS** إن إدارة الأزمة خلال وقوع الأزمة تبدأ تبدأ بعد وضع خطة الأزمة، و تكون بوضع و توجيه إرشادات تتعلق بالمستويات الإدارية المختلفة و العاملين هذه الإرشادات تتعلق بما يجب فعله عند وقوع الأزمة لإبقاء الأزمة تحت التحكم و الرقابة **UNDER CONTROL** و بأقل ممكن من الخسائر فإتخاذ القرارات في هذه يكون تحت الضغط فليضمن فاعلية و كفاءة القرارات بنصح باستخدام أسلوب فرق عمل مثل:

- أسلوب دلفي DELPHIE METHOD
- أسلوب العصف الذهني brainstorming method
- أسلوب شجرة القرارات decision tree method

و هذه الأساليب تكفل اتخاذ القرارات بصورة موضوعية.

و هناك مجموعة من المتطلبات للتعامل مع الأزمة بنجاح خلال هذه المرحلة و أهم هذه المتطلبات ما يأتي:

- تحديد الموارد المتاحة في المنظمة و التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة.¹
- تحديد نوعية و أعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع الأزمة و مع قوى الأزمة.
- تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام و الأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة.

¹ - مرجع سابق - يوسف أبو فارة-

- توفى السرعة المدروسة في التعامل مع الأزمة.
- توفى الدقة في التعامل مع الأزمة.
- الإعادة من المعرفة السابقة و المتراكمة عن الأزمات بجوانبها المعرفية النظرية و جوانبها العلمية.
- العمل على احتواء الأزمة و عدم السماح بتداخل و تضارب هذه الأزمة مع عمليات المنظمة.
- توجيه كل الجهود لجعل صورة الآثار السلبية أقل ما يمكن.
- التعامل مع الموقف بأشد أشكال المتابعة و الرقابة الممكنة.
- التقدير السليم لحجم الأزمة و قوة و شدة تغلغلها في هيكل المنظمة.
- قدرة إدارة المنظمة على معرفة الجوانب الأساسية للأزمة.
- في ظل استحالة و عدم قدرة المنظمة على مراقبة كل أوجه الموقف فإن الضرورة تستدعي استخدام مدخل عالي الفاعلية proactive approach يساعد على ما يأتي:
- أن تكون قادرة على مراقبة الإشارات و الدلالات التي تنبئ بوقوع أزمة.
- إعداد و تطوير خطط موقفية و شرطية.
- التنفيذ السريع لهذه الخطط.¹

ثالثاً: مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة: crisis management after crisis إن أنشطته ما بعد الأزمة تبدأ بتحليل الموقف الحالي للمنظمة (موقف ما بعد الأزمة)، و هناك اتجاهات جديدة للمنظمة ينبغي اعتمادها في ضوء آثار الأزمة على الأداء المالي و الأداء الإداري، و الأداء التنظيمي في تحديد سياسات جديدة، و إستراتيجيات جديدة للمنظمة، و ربما تقود إلى تعديل رسالة المنظمة أو تغييرها و تحتاج المنظمة إلى إعادة التمرکز repositioning مع إحداث تغييرات المطلوبة على مستوى الهيكل و النظم و العمليات و غيرها، و هنا لا بد من التأكيد أنه بعد أن تنجح إدارة الأزمات في التعاطي مع الأزمة و مواجهتها و معالجتها بنجاح، بعد ذلك فإن هذه الأزمة تنحسر و تتلاشى و تختفي، و تتركس المنظمة جهوداً كافية لمعالجة و إزالة الآثار و النتائج السلبية لهذه الأزمة، و لكن هذا لا يعني أن الأزمة قد انتهت بصورة كلية، فالأزمة هي مجرد مرحلة تتبعها مراحل أخرى متعاقبة تتوالى وراء بعضها البعض.

و قد ظهر فكر إدارة الأزمات أن المعالجة و مواجهة ما وراء الأزمة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من المداخل الآتية:

1. اعتماد مبدأ الوقاية و الحيلة و الحذر.

¹ - مرجع سابق - يوسف أحمد أبو فارة.

2. اعتماد مبدأ التطوير و التحسين المستمر للمنظمة و العمل على النهوض بأدائها.

3. اعتماد مبدأ التفوق و الحداثة و ما بعد الحداثة.

مراحل إدارة الأزمة بعد الأزمة:

1. **مرحلة العلاج و الإصلاح:** تركز هذه المرحلة على معالجة و إزالة الآثار و الانعكاسات السلبية التي خلفتها

الأزمة، و التعويض على الأضرار التي لحقت بأفراد المنظمة بمستوياتها المختلفة، و تركز هذه المرحلة على طي صفحة الماضي و فتح صفحة جديدة و الاتجاه إلى تنفيذ خطط المعالجة و الإصلاح، و هنا فإن على إدارة الأزمات أن لا تلتفت إلى الإشاعات التي تثيرها قوى صنع الأزمة.

2. **مرحلة التجديد:** في هذه المرحلة يتم التركيز و التأكيد على أهمية اعتماد و استخدام أساليب جديدة في التفكير، كما يتم في هذه المرحلة التأكيد على أهمية التجديد من أجل تحقيق البقاء في السوق، و هذا الأمر يتطلب إحداث تعديلات و تغيرات¹ بسيطة أو جوهرية في فلسفة المنظمة و ثقافتها، و هنا إدارة الأزمات قد تلجأ إلى توحيد التيارات المختلفة في مجتمع الأزمة و صياغتها ضمن تيار واحد قادر على الاستمرار، و هذا التيار هو تيار الحداثة و هو كفيل بمواجهة قوى الأزمة خصوصا إذا كانت هذه القوى قد استغلت التيار القديم في صنع الأزمة و إثارة و تأجيج أحداثها.

3. **مرحلة التطوير:** يسود المنظمة بعد الأزمة شعور سلبي تجاه النظم التي كانت سائدة قبل الأزمة و أنائها، و سبب هذا الشعور يعود إلى عدم قدرة هذه النظم و استبدالها بنظم جديدة أكثر فاعلية في منع بروز و نشوء أزمات أخرى مستقبلا و في هذه المرحلة تركز إدارة المنظمة على بناء نظم و نماذج جديدة تكون أكثر قدرة و أكثر فاعلية في تطوير و تحسين الأداء و أكثر قدرة و أكثر فاعلية في توفير بيئة عمل ذات جودة عالية، و أكثر قدرة و أكثر فاعلية في تحقيق العوائد المستخدمة.

4. **مرحلة الارتقاء و النمو السريع:** تجسد هذه المرحلة خلاصة جميع المراحل السابقة، و يجري فيها حصاد ما تم زرعه في المراحل السابقة، و تركز الإدارة في هذه المرحلة على رسم و تحقيق الرؤى الإستراتيجية و تحقيق فلسفة المنظمة و رسالتها بكل أبعادها و عناصرها و جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها، و في هذه المرحلة يجري البحث عن سبل و الأساليب و المداخل التي ترتقي بأداء المنظمة في كل الجوانب كما يجري البحث عن الإستراتيجيات التي تحقق نموا سريعا لأعمال المنظمة.²

¹ - مرجع سابق - يوسف أحمد أبو فارة.

² - مرجع سابق - يوسف أحمد أبو فارة.

8/ إستراتيجية إدارة الأزمة:¹

ينبغي أولاً معرفة مفهوم إدارة الأزمة و صناعتها قبل التطرق إل إستراتيجياتها، ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وقت السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف و توجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع و الابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها، لذا تدعى أحياناً " بفن صناعة المؤامرات، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق و التوتر و الشك، فإن إدارة الأزمة هي علم و فن السيطرة على الموقف و توجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من اجل التحكم في ضغطها و مسارها و اتجاهاتها و يقدم الجدول رقم (15) إمكانية التعامل مع مراحل صناعة الأزمة من خلال إدارة الأزمة و في ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين، تركز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي:

- الإستجابة الفورية و السريعة إلى الأزمة.
- دفع متواصل و صريح من المعلومات.
- رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى.
- عرض الشفقة أي التعامل الإنساني مع الضحايا
- تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد و تحديد وظيفته.

و هناك خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة و هي كما يأتي:

- يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية ثم سرعة التنفيذ.
- الفعل الحاسم، إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة و تخلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة و ذات تراكمات حاسمة و إيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المساهمة.
- السلوك المناسب للإدارة قبل و أثناء و بعد الأزمات لإعادة الاعتبار و بسرعة لسمعة المنظمة، و ذلك بالعمل الفوري و الحذر، و القول المختصر و المهم و الذي يستحق أن يسمع و يكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.

¹ - مكيد علي - شتوح محمد- الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات- مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- المجلد الأول- العدد 19- أوت 2014- تصدرها جامعة زيان عاشور- بالجلفة- ص ص 96-98.

• الجانب الإنساني في الأقوال و الأفعال، إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود و التعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدرا للغضب و الإحباط و المقاضاة القانونية و للتغطية الإعلامية الرديئة، " قل آسف و أعتذر بشكل مستمر، و ساعد الضحايا".

• التعامل المباشر و الشخصي مع الضحايا و أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر و منهم العاملين و الزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم، و ضغط الإعلام، إذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل و الفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، و يعزز الانتماء إليها.

و قد اختصر (combs ; 1998) عناصر إستراتيجية الاستجابة للأزمة أو إدارة الأزمة بعنصرين هما: تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة إلى المتفاعلين، إلى جانب الشفقة مع الضحايا.

و يمكن إعادة صياغة عناصر إدارة الأزمة كما يأتي:

- الأزمة الإعلامية و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي.
- الأزمة السيكلوجية التي تشمل بالبعد الإنساني للأزمة لا سيما و أن السلوك يتقدم على الاتصال.
- و لأن الأزمة دالة للسرعة، ينبغي أن تكون الاستجابة فنيا و إعلاميا و سيكلوجيا¹ صحيحة و سريعة و استثنائية منذ البداية، و ذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا و تقليل الشعور السلبي و تخفيض الحاجة إلى تغطية إعلامية واسعة، و من ثم تخفيض حدتي الأزميتين الإعلامية و السيكلوجية.

الجدول رقم (1-1): مراحل صناعة الأزمة مقابل مراحل إدارتها:

المراحل	صناعة الأزمة	إدارة الأزمة
الأولى	الإعداد لميلاد الأزمة، تهيئة المسرح و المناخ لافتعال و نمو الأزمة، و تشويه الحقائق، و كسب المؤيدين.	تجنب الأزمة: السرية و الحذر و السرعة في التعامل مع الموقف، و تقليل المخاطر.
الثانية	أنماط و تصعيد الأزمة: تعبئة فاعلة، و حشد القوى المعادلة، و توسيع نطاق المواجهة.	الإعداد لإدارة الأزمة، الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها صنع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ، و اتصالات متقدمة، و شبكة علاقات، و فرق مدربة.

¹ - مرجع سابق - مكيد علي - شيتوح محمد - ص ص 96-97.

الثالثة	المواجهة الحادة و العنيفة: اختيار توقيت و مكان و مجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	الاعتراف بوجود أزمة: الارتكاز على الثقة و التفاهم الصريح في التعامل مع الزائن، و لا بد من مستشارين من داخل و خارج المنظمة.
الرابعة	السيطرة على خصم و استبدال أهدافه و ربطه بعلاقات تبعية	إحتواء الأزمة: و ذلك باتخاذ قرارات صعبة و سريعة لتصحيح الموقف بسرعة و تعدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم، نتيجة قلة المعلومات، لذا أعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض و إتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة: لن تنتظر الأزمة، و تغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية و ذلك بتغيير المسار و اتباع إستراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة و زائنها.
السادسة	ابتزاز الخصم: جني المكاسب و إجبار الخصم على الامتناع عن تحديد مصالح الطرف الآخر و إقناعه بالعمل لصالحه.	الاستفادة من الأزمة: توفر الازمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المنظمة، تستوضح مستوى القيادة فيها و أهميتها، و تلخص الخبرة في كن صادقا و قل الحق و بسرعة. ¹

إستراتيجية مواجهة الأزمة:

يوجد عدة إستراتيجيات.

أنواع الاستراتيجيات:²

1. إستراتيجية الحذف: تستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عدم توفر البيانات عن الأزمة
- الانتشار المتشعب للأزمة
- الأزمات المتعلقة بالقيم و المبادئ و الأخلاقيات.

¹ - مرجع سابق- مكيد علي- ص ص 97-98.

² - محمد الصيرفي- إدارة الأزمات- مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع- الإسكندرية- مصر- 2008- ص ص 99-102.

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- التدمير الداخلي للأزمات: و ذلك عن طريق خلق صراع بين القوى الصانعة للأزمة.
- التدمير الخارجي للأزمات: أ. حصار العناصر المسببة للأزمة.

ب. استخدام أجهزة التحسس و الإنصات

2. إستراتيجية وقف النمو: تستخدم هذه الإستراتيجية في قضايا الرأي العام و الاضطرابات العمالية و هي تسعى إلى تخفيف حدة الحرارة المصاحبة للأزمة و ضمان عدم وصولها إلى درجة الانفجار.

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- التوجيه و النصح و الإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.
- التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة.
- تقديم بعض التنازلات التكتيكية.
- تهيئة الظروف للتفاوض.

3. إستراتيجية التجزئة: تستخدم هذه الإستراتيجية في تفتيت الازمات الكبيرة و التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الصراع على قيادة أحد الأجزاء.
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

4- إستراتيجية إجهاض الأفكار: تركز هذه الإستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة و ذلك بإضعاف الأسس و الركائز التي يستند عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة.

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- التشكيك في العناصر المكونة للفكرة.
- التحالف مع الفئات المرتبط بشكل ضعيف بهذا الفكر.

5- إستراتيجية الأزمة للأمام: و تستخدم هذه الإستراتيجية في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة و هي في ذات الوقت غير متشابهة و متنافرة و من ثم تعتمد هذه الإستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام.

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- تقاسم تنازلات لتكون مصدرا للصراع.
- تسريب إشاعات من انهيئات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.
- التظاهر بالضعف و عدم القدرة على المقاومة.

6- إستراتيجية تغيير المسار: تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة و ذلك من خلال خلق روح التحدي و المبادأة و الإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر و تحقيق أفضل من النتائج التي كانت تحقق من قبل الأزمة.¹

الأسلوب المتبع في المواجهة:

- إحكام السيطرة على مواجهة الأزمة.
- محاولة إبطاء سرعة الأزمة
- تحويل المسار الرئيسي للأزمة إلى مسارات فرعية.
- استثمار نتائج الأزمة جيد لتعويض الخسائر السابقة.

خطة إدارة الأزمات الإستراتيجية:

يمكن ان تؤدي خطة إدارة الأزمات الإستراتيجية الفعالة و المتعددة بشكل صحيح إلى التنظيم، التجديد و الاستقرار و النمو بعد الازمات و الأحداث و العناصر المطلوبة لخطة إستراتيجية لإدارة الأزمات بالإضافة إلى تأثيرها على بعضها البعض المطلوبة لخطة إستراتيجية لإدارة الأزمات بالإضافة إلى تأثيرها على بعضها البعض و النتائج الإجمالية للخطة التي يتم تنفيذها بكفاءة و فعالية و هذه العناصر تشمل :

- تخطيط السيناريو
- و خطط عمل إدارة الأزمات القابلة للتنفيذ
- وقائمة قادة المنظمات

¹ - مرجع سابق - محمد الصيرفي - ص 100-101.

- و أصحاب المصلحة المتمكنون و ضرورة وجود موارد و عمليات تنظيمية جاهزة يمكن الوصول إليها للاستخدام حسب الحاجة و إمكانيات الإتصال و الإستفادة منها بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي و النتائج المرجوة هي:
- التجديد و الاستقرار التنظيمي
- منع تكرار الأزمة

يعتمد تحديد المنظمة على التجديد المستمر لأهداف المنظمة و إستراتيجيتها أيضا و عمليات فرق الإدارة العليا و أصحاب المصلحة يجب أن تشهد المنظمات التجديد المستمر كعامل إستقرار بالإضافة إلى التغيير العرضي كما هي الإستجابة لمواقف الأزمات و الأحداث و الإضطرابات المختلفة التجديد يجب أن يتضمن إعادة بناء الثقة للموظفين و أصحاب المصلحة في المنظمة بعد أي أزمة لإعادة ترسيخ صورة المنظمة و سمعتها.¹

-الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات :

يرى Vorge and seville على الرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات حددت أربعة أشياء رئيسية تتأثر من حيث الإستراتيجية خلال هذه الأوقات

أولا: بينما تركز الإدارة الإستراتيجية على الأهداف طويلة المدى للمنظمة الأزمات قد تخلق الحاجة إلى حلول سريعة و قصيرة المدى.

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية بشكل طبيعي تعتمد على وجود سيطرة أعلى على ما يجري داخل و حول المنظمة.

أثناء الأزمات قد تخفف من هذا التحكم.

ثالثا: يمكن ان تكون الأزمات ساحقة أحيانا للمنظمات تؤثر عليهم إلى حد لا تصاغ فيه الإستراتيجيات و لا تنفذ.

رابعا: غالبا ما يوفر الإعداد الطبيعي في الإدارة الإستراتيجية لمنظمة ما أن تسلك طرقا مختلفة أو تختار من بين عدة إستراتيجيات .

¹ -sonia tanija and ethers Istrategic crisis management : a basis for renewal and crisis prevention
journal of management policy and pratice. Vol 15 (1) 2014

في حالة الأزمات قد يتم تقليل هذه الخيارات بشدة.¹

-دور عوامل الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات:

-القيم، المبادئ و الرؤية و الرسالة من أهم ركائز أي منظمة و تجدر الإشارة إلى أن رؤية المنظمة و رسالتها لا ينبغي تدوينها كشعار و رموز و لكن يجب أن تكون قابلة للتطبيق رؤية مشتركة و قابلة للتطبيق تشكلت من خلال المشاركة من جميع العاملين في المنظمة يقويها لتحقيق أهدافها.

الرؤية في إدارة الأزمات مقيدة في الصدد يتم إنشاء الثقافة التنظيمية لمواجهة الأزمات يساهم في توجيه قرار الإدارة تجاه القوة و الميزة التنافسية للمنظمة هؤلاء القرارات في فترة الأزمة في ارتفاع درجة عدم اليقين هي أكثر أهمية تتطلب إدارة الزمة إنشاء فريق لإدارة الأزمات .

من وجهة النظر هذه فإن أهمية الرؤية و رسالة التنظيم أمر لا مفر منه للكشف عن الفرص و التهديدات و أخيرا تقنين الإستراتيجية المتناسكة تركز تركز الإدارة الإستراتيجية على الجودة و التأزر و الإنسانية و المعلوماتية الموارد و التفكير الإبداعي يتكون هذا التفكير من خلال العمل الجماعي في بنيات قائمة على التأزر.

يوفر تطور الأزمة خلفية مناسبة لمراجعة إستراتيجية المنظمة و إكتشاف الفرص الجديدة بإستخدام تنفيذ نماذج إدارة التغيير طبيعة إدارة هي إكتشاف و تطوير هذه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.²

و التأزر هو أحد المفاهيم الهامة للإدارة الإستراتيجية الدور المهم للعمل الجماعي أمر لا مفر منه لنجاح المنظمة في نهاية المطاف بإستخدام التأزر في الإستراتيجية ستكون الإدارة ذات أهمية مزدوجة بسبب زيادة المرونة مقابل العوامل الخارجية.

¹ -master's thesis in business administration department of business administration master's program in management. Spring 2020.

² -kousha fard shirin – stretegy in crisis management – university of tehran – farabi campus – 15 may 2013. P.p 7.8.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا المبحث الأول و الثاني يتضح أن للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة داخل المنظمة حيث تعتبر أحد مقاييس نجاح المنظمات و هذا راجع لكونها تصور لحظة المنظمة المستقبلية و ترسم سياساتها و اتجاهاتها و تحدد عوامل قوتها و ضعفها و كيفية مواجهتها للمنافسين و لا يمكن نجاحها إلا من خلال تطبيقها و تنفيذها بجدية و حزم مع مراعاة التحديات التي تواجهها المنظمة و المخاطر التي قد تقع فيها بسبب تطبيقها لهذه الإستراتيجية و تمكن خطورة الإدارة الإستراتيجية أنها مبنية على تنبؤات و توقعات مستقبلية.

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما امكن حول مفهوم الازمة، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية و نظرية تتعلق بالأزمة، و ذلك في محاولة منها لتباين أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم و المصطلحات التي لها صلة بها، حيث اتضح أن بروز الازمات يحتم على مختلف التنظيمات و الكيانات الإدارية بما فيها من قيادات و افراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية و التي تعرف بالازمات، و ذلك من خلال التطرق إلى أسباب الازمات فيها تعتبر أول خطوة للتعامل مع الازمات.

ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الازمة كمنهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الازمات بطريقة منتظمة و عملية و متناسقة يرجى منها التحكم في تبعيات الأزمة و تهديدها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات و الإمكانيات اللازمة لهاته العملية، و من خلال تطبيق إستراتيجية مختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل النظري لمفاهيم ومداخليل الادارة الاستراتيجية و ادارة الازمات و تأطير مفاهيم بها يجمع الفرصة و التهديد و بكونها لخطوة حاسمة و نقطة تحول دخول الافضل او الأسوء حيث لابد ان يكون نظام متكامل لتحديد فطرات العمل من حيث السياسات و البرامج اضافة الى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التحقيق من آثارها و تلاقي عنصر المفاجأة المصاحب لها و بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة في البحث تم تدعيم الفصل النظري بدراسة ميدانية تمثلت في إعداد إستمارة موجهة لموظفين و مسؤوليين في المؤسسة محل الدراسة (مركب الحجار).

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

الأول: عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة.

الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية و تحليل نتائج الإستبيان و اختيار الفرضيات.

المبحث الاول: عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة.

1-2 لمحة تاريخية عن مؤسسة سيدار الحجار:

لقد مرت المؤسسة بعد تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى آرسيلور ميتال:

*** المرحلة الاولى : الشركة العنابية للحديد و الصلب** ظهر مشروع الحديد و الصلب في مدينة عنابة عام **SBS** 1958 في إطار ما عرف بمخطط

(قسنطينة تحت اسم الشركة العنابية للحديد و الصلب SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع

عند الإنشاء بفرم عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر ب: 400.000 طن في السنة، و كانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد و الصلب و مصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الونزة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد و الصلب

المرحلة الثانية : الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة الى مركب و طاقة ضخمة لانتاج الحديد و الصلب، وهو يهدف على تدعيم الاستقلال السياسي و الخروج من التبعية الاقتصادية ، وقد تم تحويل الشركة العنابية و الصلب SBS الى الشركة الوطنية للحديد و الصلب SNS و بالتحديد بتاريخ 03-09-1964 ، حيث و كل تسييره الى مسؤولين جزائريين بمساعدة اجانب.

و لقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب تضاعف في المشاريع الصناعية او الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة انتاجية ب : 450.000 طن/سنة، وقسم تحضير المادة الاولى.

- فولاذ بالاكسجين رقم 01 (AOI) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محولة يستعمل (LD)

اجراءات تمحيص الحديد يالاكسجين لمؤسسة الحديد و الصلب النمساوية.

- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتوجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/ سنة.

- في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الاناييب للتلحيم الحلزوني (TUS) ، للتذكير فقط ثم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 19-06-1969 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
- في سنة 1972 انطلق الانتاج في الدرفلة على الساخن LAC و الفولاذ بالاكسجين رقم 01(AOI).
- في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذ الكهربائية. AE
- في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الاناييب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبني المركب قراري رفع الانتاج الى 2000.000 طن/سنة، من الحديد السائل (نظريا)، ولهذا تم انشاء مصنع للفحم COKERIE و فرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة انتاجية تقدر ب: 1200.000 طن/سنة.
- وفي الخير بين سنتي 1980 و 1981 تم بناء فولاذ بالاكسجين رقم 02 (AO2) كما بدا مصنع الفحم في الانتاج ، اما الفرن العالي رقم 02 فقد بدا في الانتاج سنة 1988، و للاطلاع على البنية العامة للمركب انظر الملحق رقم 02، و للاطلاع على توزيع ادارات المركب انظر الملحق رقم 03.
- و يمكن القول بان بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SIDER

في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب اعادة هيكلة ادت الى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب و التي تعرف على العموم باسم سيدار SIDER .

المرحلة الرابعة : مؤسسة اسبات ISPAT – ANNABA

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت ان تؤدي الى افلاسه حيث تراجع الانتاج في هذه الفترة الى ادنى مستوياته ، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الايرادات ، هذا ما ادى الى اتخاذ جملة من الاجراءات لانقاذ ما يمكن انقاذه ، ومن اشهرها الدفع بعدد كبير من العمال الى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال لتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في اطار القانون المسمى ب Départ volontaire كما دفع ذلك و في اطار الخوصصة بالمركب الى دخول في شراكة مع LNM في 18-10-2001 وقد تم تغيير المركب الى اسبات عناية . ISPAT – ANNABA و من بين الشروط

التيوضعتها الدولة الجزائرية لخصوصية مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة اسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد و الصلب نذكر :

* مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد.

* الاحتفاظ بالعمال القدامى.

* تحسين المستوى العام للاجور

* تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة و حصة ISPATA سبعين بالمئة.

المرحلة الخامسة : مؤسسة ميتال ستيل عنابة MITTAL STEEL ANNABA

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPATAL-ANNABA الى MITTAL STEEL ANNABA و كان ذلك ابتداء من 01-01-2005، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPATAL العالمية الى MITTEL STEEL.

وقد تم من خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصنة التجهيزات و القيام بالتاهيل التقني لكل وحدات الانتاج، وامتته كل الانظمة ، اذ تتم العملية بتخصيص اربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة انترنيت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي الى ابسط مايمكن.

المرحلة السادسة:مؤسسة ارسيلور ميتال عنابة Arcelor Mittal Annaba

مجموعة ارسيلور هي مجموعة الفولاذ الاوروبية التي ظهرت حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 18-02-2002 بين مؤسسة Arcelor الاسبانية ، مؤسسة Usinor الفرنسية و Arbed البلجيكية حيث اصبحت مؤسسة ارسيلور القائد العالمي الاول في ميدان صناعة الفولاذ بانتاج يقدر ب 4208 مليون طن في السنة اي ما يعادل 4.5 % من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت ان ثم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في اكتوبر 2004، ومن اجل ضمان و الحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الاخيرة و مجموعة ارسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم ارسيلور ميتال و بالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها احد فروع اطراف التحالف هو ميتال ستيل الى ارسيلور ميتال عنابة.

المرحلة السابعة : ارسيلور

المرحلة الثامنة: سيدار الحجار

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

من اجل ضمان افضل معالجة للموضوع فان الدراسة الميدانية تتطلب جملة من الادوات و قد تم الاعتماد على اسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة و تفريغها و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

كما له من مزايا في مجال قياس و تطابق وجهات النظر مع افراد العينة الموجهة لهذا الاستبيان وهذا بهدف قياس و تحليل الاختبارات الاحصائية لاراء و مقترحات فئات العينة بالاجابة على محاور الاستبيان و كذلك خصائص افراد عينة الدراسة و هذا للوصول الى نتائج واقعية.

1/ المنهج المستخدم و مجتمع عينة الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض عناصر الدراسة المتمثلة في توضيح الطريقة والادوات المستعملة حيث سنقوم بتعريف مجتمع الدراسة و توضيح كل من الادوات الاحصائية و البرامج التي تم استخدامها للقياس.

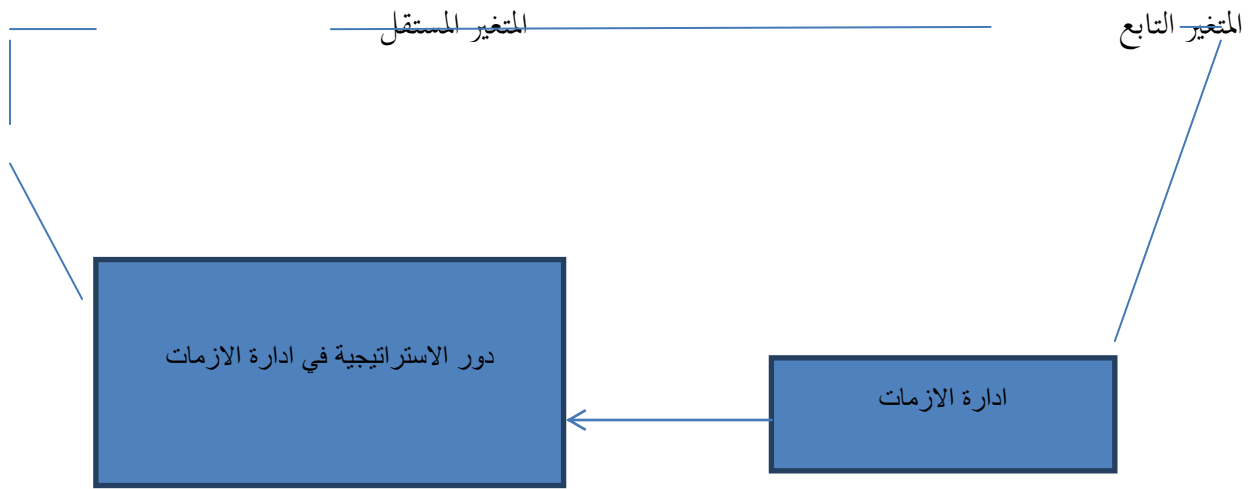
1- 1 - المنهج المتبع في الدراسة

ان اختيار المنهج الملائم يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة و الموضوع المراد بحثه ، حيث يؤكد المهتمون بمنهج البحث على ان الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، و انما طبيعة الظاهرة و موضوع الدراسة و خصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها و الاهداف التي يصبو اليها الباحث الى تحقيقها، كل هذه الامور تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم للدراسة.

واستنادا لمتطلبات معالجة هذا الموضوع و للوصول الى نتائج المراد تحقيقها اعتمدنا في هذا الصدد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يعتبر بان الطريقة المثلى في البحث و الذي يتناول احداث و ظواهر و ممارسات موجودة و متاحة للقياس كما هي دون تدخل مجريها، حيث يقوم الباحث بوصفها و تحليلها ، وذلك من خلال معرفة بيانات و متغيرات الدراسة ، وتحديد مجتمع و عينة الدراسة، كما انه بالاضافة الى المنهجين السابقين فقد تم الاعتماد ايضا على المنهج الاحصائي من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة.

1-2 - متغيرات الدراسة:

من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة و الذي تم اعداده عن طريق الاطلاع على عدة مصادر من كتب و مذكرات و وسائل و مجالات و ملتقيات ، ثم تحديد المتغيرات المستقلة المتمثلة في الادارة الاستراتيجية و المتغير الناتج ادارة الازمات و يتضح من خلال الشكل التالي:



المصدر : من اعداد الطلبة

1-3- مجتمع وعينة الدراسة :

سنعرض في مايلي الى مجتمع الدراسة و العينة التي ستطبق عليها الدراسة

١ / مجتمع الدراسة الميدانية:

يمثل مجتمع البحث او الدراسة حيث اعتمدنا في اختيار الدراسة على معيار حياة الاقل شهادة البكالوريا نظرا لارتباط اسئلة استمارة الاستبيان بمستوى التاهيل الذي يسمح المستجوب بالتعامل مع مضمون استمارة الاستبيان بشكل جيد، وعليه فقد تم حصر مجتمع الدراسة في :

- كافة الاداريين في ادارة الموارد المالية سواء مدرسين او موظفين على مستوى مركب الحجار ولاية عنابة.

- موظفين في ادارة الموارد البشرية .

وقد اعتمدنا في تعبئة و تجميع الاستمارات على طريقة التليم والاستسلام المباشر و دعمها بأسلوب المقابلة الشخصية و الملاحظة والارسال و الاستلام الالكتروني.

ب / عينة الدراسة :

تم تقسيم مجتمع دراسة من أجل قياس العلاقة بين المتغير المستقر و المتغير التابع وتوضيح هذه العلاقة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة ولقد تم توزيع إستبيان على أفراد عينة الدراسة وقد تم توزيع 40 إستبيان إسترد منه (30) صالحة للتحليل الاحصائي وقد تم حذف (10) إستمارة لعدم الحصول على بعض فقرات الإستبيان و بالتالي فإن النسبة بلغت (70%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

و في مايلي جدول يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمستردة من مجتمع دراسة .

2/ أدوات الدراسة المعتمدة و حدود الدراسة :

2- 1- أدوات الدراسة الميدانية :

لتحقيق الهدف من الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة الأدوات للحصول على المعلومات القابلة للوصف و التحليل :

أ/الملاحظة : من خلال الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات محل الدراسة ، تم إعتماد الملاحظة من طرف الطلبة كأداة مقصودة من أدوات جمع المعلومات، حيث تم التركيز على جوانب موضوع الدراسة في الملاحظة داخل الأقسام والمصالح .

ب/ المقابلة : تم الإعتماد المقابلة لجمع البيانات الأولية التي تعرفنا على طريقة سير العمل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، و مختلف المصالح الموجودة فيها .

ج/ الاستبيان: في إطار جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة ، تم الإعتماد على أداة الإستبيان كأهم وسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي ومن أجل توفير البيانات المطلوبة و المتعلقة بالدراسة ، تم تصميم الإستبيان و وزع على أفراد عينة الدراسة.

ج - 1 - محاور الإستبيان:

يعد الإستبيان من أثمر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، وهي عبارة عن محاور مقسمة إلى مجموعة من الأسئلة التي تم اعدادها اعدادا محكما و دقيقا إنطلاقا من الاسئلة التي أثارها مشكلة البحث و اهداف الدراسة من جهة، والفرضيات و مؤشرات من جهة ثانية.

بما ان الاستبيان يعد المرحلة الأكثر تجزئة للدراسة فهي تحتاج الى الصياغة المحكمة و الواضحة لاسئلتها حتى تتمكن من اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ، وقبل ان يصبح الاستبيان في صيغته النهائية فقد مر بعدة مراحل اهمها:

* صياغة الاستبيان الاولي بعد ايدي الاستاذ المشرف حول عدة ملاحظات و توجيهات شملت الشكل و المضمون ، ثم عرضه على مجموعة من الاساتذة و المحكامين بهدف افادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقه و كفاءته في قياس متغيرات الدراسة .

* بعد اجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغته في شكله النهائي و هو مكون من جزئين رئيسيين:

- الجزء الاول : معرفة المتغيرات الديمغرافية (الدوائر السبعة).

- الجزء الثاني : يتكون من المحاور الرئيسية تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات ، وكان مجموع العبارات المكونة للإستبيان.

المبحث الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سوف نقوم في هذا الجزء من التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول الإدارة الإستراتيجية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	هل تم إطلاعكم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية.	0.429	0.006
02	توافر الفكر الإستراتيجي.	0.580	0.001
03	توافر نظم المعلومات الإستراتيجية.	0.616	0.000
04	توافر التنظيم الإداري السليم.	0.816	0.002
05	هل هي البيانات	0.239	0.203
06	ماهي المعلومات	0.785	0.000
07	ماهي الأفكار .	0.787	0.000
08	جميع الأفكار.	0.571	0.001
09	منقذ تنتظرون منه تحقيق نتائج إيجابية سريعة.	0.711	0.000
10	منقذ تنتظرون منه تحقيق نجاحات حقيقية ومثالية.	0.707	0.000
11	هل سوف نستخدم نفس السياسات والأساليب الإدارية الحالية على المدى المتوسط والطويل.	0.753	0.000
12	إذا بقيت منظمتك كما هي، هل يمكن أن تتغلب على التهديدات الواردة.	0.729	0.004
13	هل التخطيط الإستراتيجي يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	0.749	0.000
14	هل سيظل منافسوك كما هم من خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة.	0.571	0.000
15	هل ستمكن من الحفاظ على مركز التنافسي الحالي في السوق.	0.711	0.000

محور الإدارة الإستراتيجية	1	-
---------------------------	---	---

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) أقل من أو يساوي 0.05 ماعدا الفقرة الأولى والرابعة والخامسة والثانية عشر وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 2-2: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة باختلاف قدرات المدراء في التشخيص.	0.952	0.000
02	تباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة لمدى نجاح في الإستراتيجيات المتبعة.	0.887	0.000
03	أسباب هذه الأزمات لسوء الإدارة.	0.704	0.000
04	أسباب هذه الأزمات لعدم وجود إهتمام بالأزمات.	-	-
05	أسباب هذه الأزمات لتعارض المصالح والأهداف.	0.704	0.000
06	سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار للتعطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري.	0.897	0.000
07	سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار لأسباب مادية.	0.762	0.000
08	هل شكلت أزمات الحجار نقطة تحول في حياة المركب.	0.911	0.000
09	أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لعدم وضوح أهداف المنظمة.	0.890	0.000

10	أهم العوامل التي تسبب الأزمة للمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف الإمكانيات المادية.	-	-
11	أهم العوامل التي تسبب الأزمة للمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام صنع القرار.	0.930	0.000
12	أهم العوامل التي تسبب الأزمة للمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام التسيير.	0.887	0.000
13	التخطيط الإستراتيجي في المتوسط يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.	0.704	0.000
14	هل ساهم التطور الإداري في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمة.	0.918	0.000
15	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 20%.	0.484	0.007
16	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 50%.	0.916	0.000
17	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 80%.	0.887	0.000
18	ما واقع إدارة الأزمات في المركب فعال.	-	-
19	ما واقع إدارة الأزمات في المركب غير فعال.	0.704	0.000
	محور إدارة الأزمات	1	-

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) أقل من أو يساوي 0.05 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال.

تصميم الإستبيان

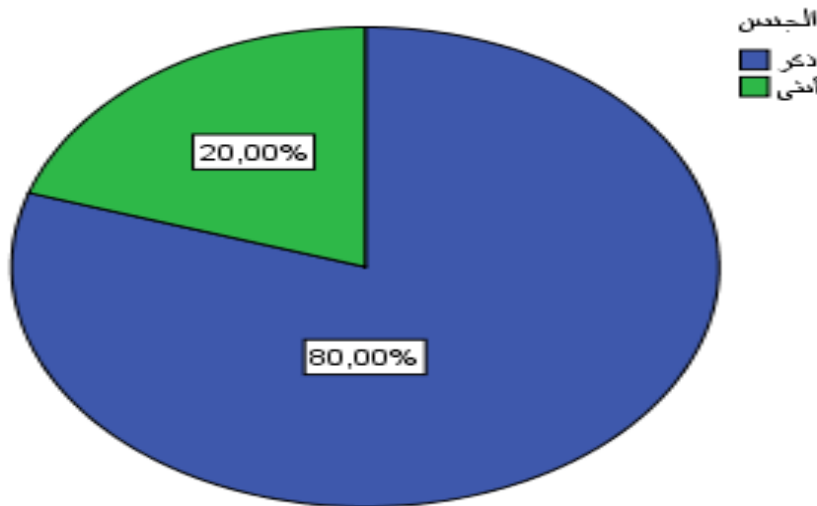
لقد تم في البداية تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

المطلب الأول: يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

حيث يمكن تلخيص البيانات الشخصية لأفراد العينة في الجداول التالية:

جدول رقم (2-3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الذكور		الإناث	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
24	80%	06	20%

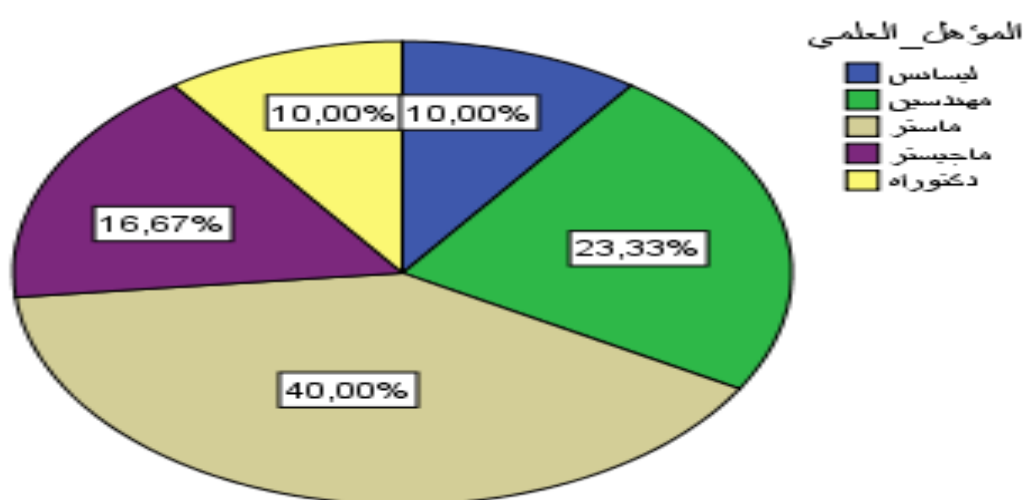


المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب الجنس (ذكر، أنثى) حيث يتضح أن 80% من عينة الدراسة ذكور، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 20%.

جدول رقم (2-4): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

ليسانس		مهندسين		ماستر		ماجستير		دكتوراه	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3	%10	7	%23.3	12	%40	5	16.7 %	3	%10

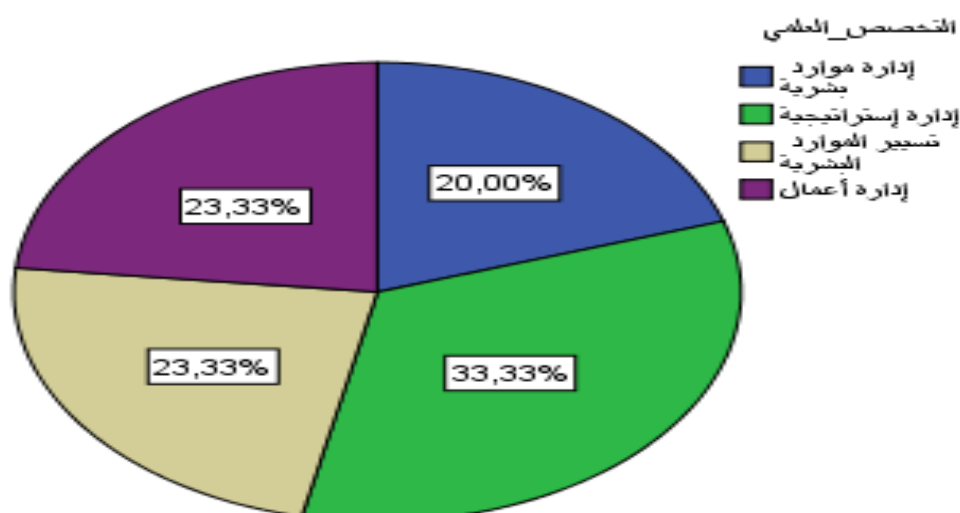


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي تقدر ب %40 ماستر، ثم تليها نسبة %23.3 مهندسين، تليها ماجستير بنسبة تقدر ب %16.7، وفي الأخير ليسانس ودكتوراه بنسبة تقدر ب %10.

جدول رقم (2-5): توزيع مفردات العينة حسب التخصص العلمي

إدارة موارد بشرية		إدارة إستراتيجية		تسيير الموارد البشرية		إدارة الأعمال		تخصص آخر	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
6	%20	10	%33.3	7	23.3 %	7	23.3 %	0	%0

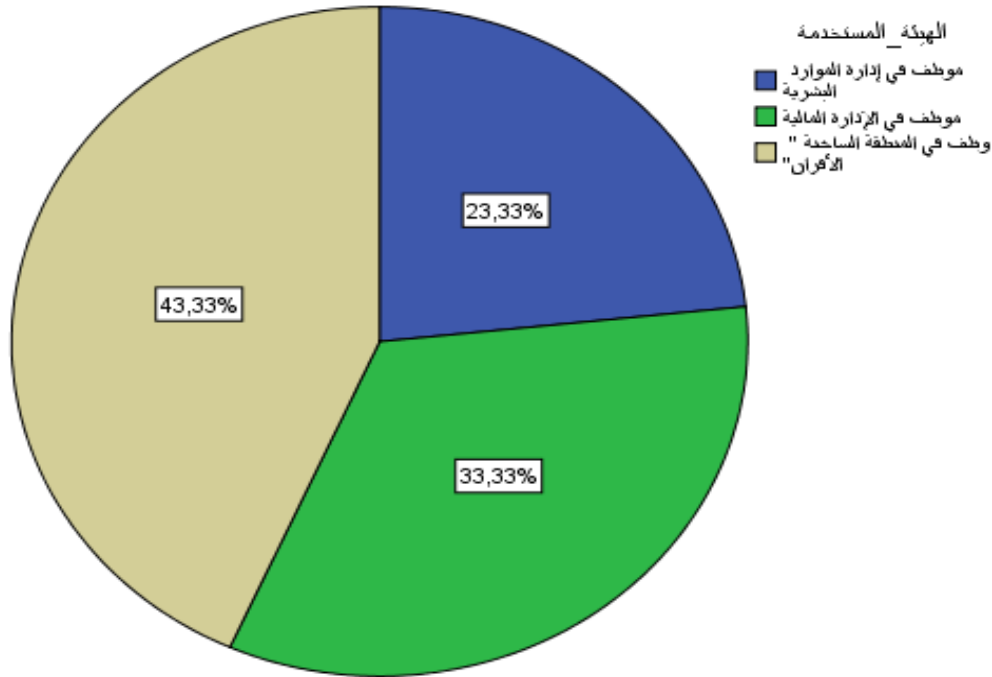


المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلن نسبة من عينة الدراسة حسب التخصص العلمي هو تخصص إدارة إستراتيجية تقدر ب 33.3% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 23.3% من لديهم تخصص تسيير الموارد البشرية وتخصص إدارة الأعمال، ومن يحتوي على تخصص إدارة موارد بشرية تقدر نسبته ب 20%، وفي الأخير تخصص آخر نسبة معدومة تقدر ب 0%.

جدول رقم (2-6): توزيع مفردات العينة حسب الهيئة المستخدمة

موظف في إدارة الموارد البشرية		موظف في الإدارة المالية		موظف في المنطقة الساخنة "الأفران"		عمال آخرون	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
23.3%	7	33.3%	10	43.3%	13	0%	0

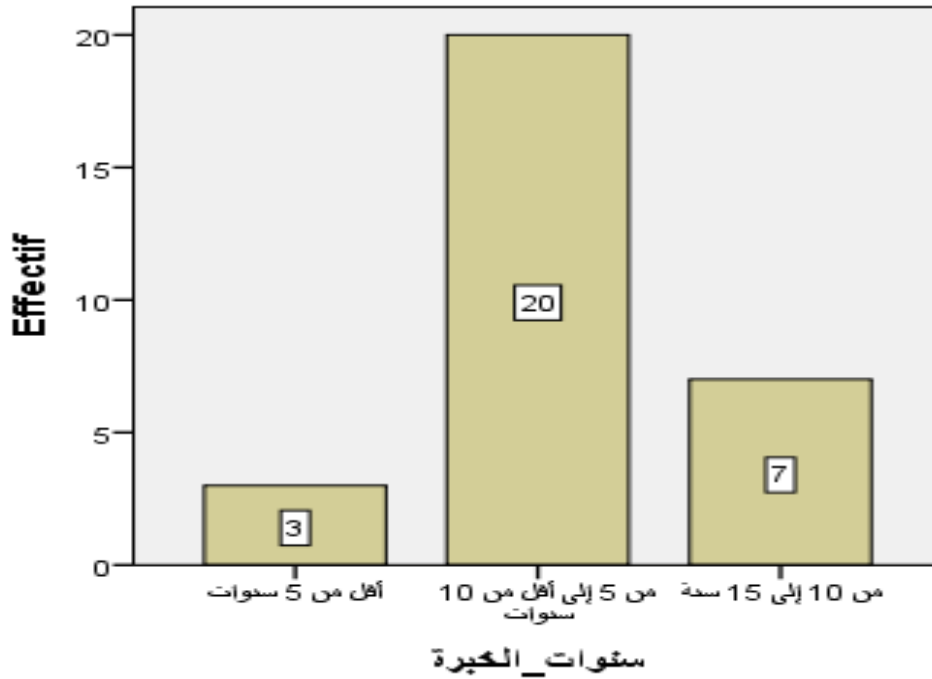


المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلنسبة من عينة الدراسة حسب الهيئة المستخدمة هو موظف في المنطقة الساخنة الأفران تقدر ب 43.3% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 33.3% من لديهم موظف في الإدارة المالية، ومن يحتوي على موظف في إدارة الموارد البشرية تقدر نسبته ب 23.3%، وفي الأخير عمال آخرون لديهم نسبة معدومة تقدر ب 0%.

جدول رقم (2-7): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		من 10 إلى 15 سنة		من 15 إلى أقل من 20 سنة		أكثر من 20 سنة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
10%	3	66.7%	20	23.3%	7	0%	0	0%	0



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة من عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات تقدر بـ 66.7% كأعلى نسبة، ثم تليها نسبة 23.3% من لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة، ومن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر نسبته بـ 10%، وفي الأخير من 15 إلى أقل من 20 سنة وأكثر من 20 سنة بنسبة معدومة تقدر بـ 0%. وهذا راجع إلى تغيير الطاقم الإداري مع خروج المستثمر الأجنبي و تسريح العمال.

المطلب الثاني: يناقش هذا الجزء الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات

الأعمال، وتتمثل في الدراسة القياسية باستعمال برنامج spss.

إجابات أسئلة الاستبيان: حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 34 فقرة وقد كانت إجابة كل فقرة من أبعاد الدراسة على أسلوب ليكارت الثلاثي كمايلي:

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكارت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى (2=1-3)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا أي (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الخلية الأدنى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يتم تفسير النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): يوضح إجابات أسئلة الاستبيان ودلالاتهم:

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي
غير موافق	1	1 - 1.66]
محايد	2	1.67 - 2.33]
موافق	3	2.33 - 3]

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المؤطر لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس وصدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرة الاستبيان، وتعد نسبة 60% لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا.

جدول رقم (2-9): معامل الثبات والصدق لأبعاد نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة قرارات الإدارة المالية.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
الإدارة الإستراتيجية	15	0.853	0.923
إدارة الأزمات	19	0.950	0.974
الاستبيان ككل	34	0.923	0.961

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الاستبيان

إن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ، تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعته الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار وقيمة مستوى الدلالة لكل من محاور الاستبيان.

جدول رقم (2-10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogorov –Smirnov test).

المحاور	عدد الفقرات	قيمة (Z)	Sig
الإستبيان ككل	34	0.105	0.200

المصدر: من إعداد الطالب على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig للإستبيان ككل أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

لم يضع الشكل الخاص بالتوزيع الطبيعي

تحليل فقرات المحاور

تحليل فقرات المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

جدول رقم (2-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإدارة الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	هل تم إطلاعكم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية.	العدد	9	3	18	2.97	0.915	موافق
		النسبة	30	10	60			
02	توافر الفكر الإستراتيجي.	العدد	11	7	12	2.93	0.890	موافق
		النسبة	36.7	23.3	40			
03	توافر نظم المعلومات الإستراتيجية.	العدد	14	3	13	2.87	0.964	موافق
		النسبة	46.7	10	43.3			
04	توافر التنظيم الإداري السليم.	العدد	0	1	29	2.97	0.183	موافق
		النسبة	0	3.3	96.6			

			7					
05	هل هي البيانات	العدد	7	3	20	النسبة	2.43	0.858
			23.	10	56.			
06	ماهي المعلومات	العدد	18	4	8	النسبة	1.60	0.884
			60	13.	26.			
07	ماهي الأفكار .	العدد	11	9	10	النسبة	1.37	0.850
			36.	30	33.			
08	جميع الأفكار.	العدد	2	10	18	النسبة	2.53	0.629
			6.7	33.	60			
09	منقذ تنتظرون منه تحقيق نتائج إيجابية سريعة.	العدد	5	0	25	النسبة	2.67	0.758
			16.	0	83.			
10	منقذ تنتظرون منه تحقيق نجاحات حقيقية ومثالية.	العدد	9	2	19	النسبة	2.55	0.922
			30	6.7	63.			
11	سوف نستخدم نفس السياسات والأساليب الإدارية الحالية على المدى المتوسط والطويل.	العدد	15	0	15	النسبة	1.59	1.017
			50	0	50			
12	إذا بقيت منظمتك كما هي، هل يمكن أن تتغلب على التحديات الواردة.	العدد	0	2	28	النسبة	2.93	0.254
			0	6.7	93.			

13	التخطيط الإستراتيجي يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	العدد	18	1	11	1.47	0.971	غير موافق
		النسبة	60	3.3	36.7			
14	هل سيظل منافسوك كما هم من خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة.	العدد	2	10	18	2.53	0.629	موافق
		النسبة	6.7	33.3	60			
15	هل ستتمكن من الحفاظ على مركزك التنافسي الحالي في السوق.	العدد	5	0	25	2.67	0.758	موافق
		النسبة	16.7	0	83.3			
الإدارة الإستراتيجية								
						2.72	0.459	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال محايد وموافق موافق حيث أن: إعادة ترتيب الفقرات

1- الفقرة الأولى والرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.97 وبانحراف معياري مقدر ب 0.915 و 0.183 على التوالي هل تم إطلاعكم على مبادئ ورسالة المؤسسة وثقافتها التنظيمية. و توافر التنظيم الإداري السليم.

2- في حين تحتل المرتبة الثانية الفقرة الثانية والفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.93 وبانحراف معياري 0.890 و 0.254 على التوالي توافر الفكر الإستراتيجي ، إذا بقيت منظمتك كما هي، هل يمكن أن تتغلب على التهديدات الواردة،.

3- في حين تحتل المرتبة الثالثة الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 2.87 وبانحراف معياري 0.964 و 0.254 توافر نظم المعلومات الإستراتيجية.

3- ثم تأتي الفقرة التاسعة والخامسة عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.758 لهما منقذ تنتظرون منه تحقيق نتائج إيجابية سريعة وهل ستتمكن من الحفاظ على مركزك التنافسي الحالي في السوق.

3- ثم تأتي الفقرة العاشرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 0.922 منقذ تنتظرون منه تحقيق نجاحات حقيقية ومثالية.

4- في حين تحتل الفقرة الثامنة والفقرة الرابعة عشر في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.53 وبانحراف معياري 0.629 لهما جميع الأفكار وهل سيظل منافسوك كما هم من خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة،

5- تليها كل من الفقرة الخامسة والفقرة السادسة والفقرة الحادية عشر في المرتبة السابعة و الثامنة التاسعة بمتوسط حسابي 2.43 و 1.60 و 1.59 وانحراف معياري 0.858 و 0.884 و 1.017 بأن ، هل هي البيانات، ماهي المعلومات، سوف نستخدم نفس السياسات والأساليب الإدارية الحالية على المدى المتوسط والطويل.

6- تليها الفقرة الثالثة عشر والفقرة السابعة في المرتبة العاشرة الحادية عشر بمتوسط حسابي 1.47 و 1.37 وانحراف معياري 0.971 و 0.850 التخطيط الإستراتيجي يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة ، ماهي الافكار.

في حين أن محور الإدارة الإستراتيجية يندرج ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.459. مما يشير إلى أن معظم عمال مركب الحجارلديهم إطلاع على الثقافة التنظيمية و الادارية للمنظمة و أن المركب يعمل وفق خطط و استراتيجيات سعيًا منه لتحقيق الاهداف .

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني: علاقة الإدارة الاستراتيجية بإدارة الأزمات.

جدول رقم (2-12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات إدارة الأزمات.

الرقم	العبارات	العدد والنسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة باختلاف قدرات المدراء في التشخيص.	العدد	2	6	22	2.67	0.606	موافق
		النسبة	6.7	20	73.3			
02	تتباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة لمدى نجاح في الإستراتيجيات المتبعة.	العدد	0	8	22	2.73	0.450	موافق
		النسبة	0	26.7	73.3			
03	أسباب هذه الأزمات لسوء الإدارة.	العدد	0	2	28	2.93	0.254	موافق
		النسبة	0	6.7	93.3			
04	أسباب هذه الأزمات لعدم وجود إهتمام بالأزمات.	العدد	0	0	30	3.00	0.000	موافق
		النسبة	0	0	100			
05	أسباب هذه الأزمات لتعارض المصالح والأهداف.	العدد	0	2	28	2.93	0.254	موافق
		النسبة	0	6.7	93.3			

06	سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار للتغطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري.	العدد	4	11	15	2.37	0.718	موافق
		النسبة	13.3	36.7	50			
07	سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار لأسباب مادية.	العدد	0	3	27	2.90	0.305	موافق
		النسبة	0	10	90			
08	هل شكلت أزمات الحجار نقطة تحول في حياة المركب.	العدد	1	6	23	2.73	0.521	موافق
		النسبة	3.3	20	76.7			
09	أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لعدم وضوح أهداف المنظمة.	العدد	7	10	13	2.20	0.805	محايد
		النسبة	23.3	33.3	43.3			
10	أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف الإمكانات المادية.	العدد	0	0	30	3.00	0.000	موافق
		النسبة	0	0	100			
11	أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام صنع القرار.	العدد	3	8	19	2.53	0.681	موافق
		النسبة	10	26.7	63.3			

12	أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام التسيير.	العدد	0	8	22	2.73	0.450	موافق
		النسبة	0	26.7	73.3			
13	التخطيط الإستراتيجي في المتوسط يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.	العدد	0	2	28	2.87	0.507	موافق
		النسبة	0	6.7	93.3			
14	هل ساهم التطور الإداري في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمة.	العدد	4	3	23	2.63	0.718	موافق
		النسبة	13.3	10	76.7			
15	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 20%.	العدد	22	4	4	1.40	0.724	غير موافق
		النسبة	73.3	13.3	13.3			
16	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 50%.	العدد	7	3	20	2.43	0.858	موافق
		النسبة	23.3	10	66.7			
17	ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 80%.	العدد	2	12	16	2.47	0.629	موافق
		النسبة	6.7	40	53.3			
18	ما واقع إدارة الأزمات في المركب فعال.	العدد	0	0	30	3.00	0.000	موافق
		النسبة	0	0	100			
19	ما واقع إدارة	العدد	0	2	28	2.93	0.254	موافق

			93.3	6.7	0	النسبة	الأزمات في المركب غير فعال.
موافق	0.385	2.66	إدارة الأزمات				

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق إلا عبارة واحدة بغير موافق وأخرى بمحايد حيث أن الفقرة الرابعة والعاشر والثامنة عشر تحتلان المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.00 وبانحراف معياري مقدر ب 0.000 أسباب هذه الأزمات لعدم وجود إهتمام بالأزمات وأهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف الإمكانيات المادية وما واقع إدارة الأزمات في المركب فعال، في حين تحتل المرتبة الثانية كل من الفقرة الثالثة والخامسة والتاسعة عشر بمتوسط حسابي 2.93 وبانحراف معياري 0.254 أسباب هذه الأزمات لسوء الإدارة وأسباب هذه الأزمات لتعارض المصالح والأهداف وما واقع إدارة الأزمات في المركب غير فعال، ثم تأتي الفقرة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 0.305 بأن سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار لأسباب مادية، في حين تحتل الفقرة الثالثة عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.87 وبانحراف معياري 0.507 بأن التخطيط الإستراتيجي في المتوسط يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، تليها كل من الفقرة الثانية والفقرة الثامنة والفقرة الثانية عشر في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 0.450 بأن تتباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة لمدى نجاح في الإستراتيجيات المتبعة وهل شكلت أزمات الحجار نقطة تحول في حياة المركب وأهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام التسيير، تليها الفقرة الأولى والفقرة الرابعة عشر في المرتبة السادسة والسابعة بمتوسط حسابي 2.67 و 2.63 وانحراف معياري 0.606 و 0.718 بأن تتباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة بإختلاف قدرات المدراء في التشخيص وهل ساهم التطور الإداري في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية خلال الأزمة، تليها الفقرة الحادية عشر والفقرة السابعة عشر في المرتبة الثامنة والتاسعة بمتوسط حسابي 2.53 و 2.47 وانحراف معياري 0.681 و 0.629 بأن أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لضعف نظام صنع القرار وماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 80%، تليها الفقرة السادسة عشر والفقرة السادسة في المرتبة العاشرة والحادية عشر بمتوسط حسابي 2.43 و 2.37 وانحراف معياري 0.858 و 0.718 بأن ماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 50% وسبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار للتغطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، وفي الأخير الفقرة التاسعة والفقرة الخامسة عشر في المرتبة الثانية عشر والثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.20 و 1.40 وانحراف معياري 0.805 و 0.724 بأن أهم

العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك لعدم وضوح أهداف المنظمة وماهي نسبة حدوث أزمة جديدة للمركب هي 20%.

في حين أن محور إدارة الأزمات يندرج ضمن المجال موافق بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 0.385. مما يشير إلى أن مركب الحجار لديه استراتيجية لإدارة و مواجهة الازمات.

المبحث الثالث: تقدير نموذج يناقش هذا الجزء الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال استخدام برنامج spss.

لدراسة النموذج القياسي المقدر والخاص يناقش هذا الجزء الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال، قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى صحته من الناحية الإحصائية، وبعدها يتم اختيار أفضل نموذج لاختباره من الناحية الاقتصادية.

المطلب الأول: الدراسة القياسية اختبار الفرضيات

لقد تم الحصول على معطيات الدراسة من خلال الإستبانة، وتتمثل في الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال حيث لدينا متغيرين هما:

- الإدارة الإستراتيجية: يمثل المتغير المستقل X.

- إدارة الأزمات: يمثل المتغير التابع Y.

بعد جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين والتعرف على المتغير التابع والمتغير المستقل يتم تحديد الشكل الرياضي للنموذج القياسي وشكل الدالة المعبرة على هذا النموذج وتعد أول خطوة لبناء نموذج قياسي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (2-13) : يبين الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,820	,338		5,385	,000
الإدارة الاستراتيجية	,361	,143	,430	2,520	,018

a. Variable dépendante : الأزمات_إدارة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS .

ونموذج الانحدار البسيط أثر صيغ التمويل الإسلامية على سلوك الزبائن قدر بالمعادلة التالية:

$$Y=1.820+0.361 X$$

حيث أن:

$$1.820=\alpha$$

$$0.361 =\beta$$

X: الإدارة الاستراتيجية.

Y: إدارة الأزمات.

و عليه يمكننا القيام بالدراسة الاقتصادية من خلال دراسة إشارة المتغيرات السابقة مع مراعاة توافقها مع النظرية

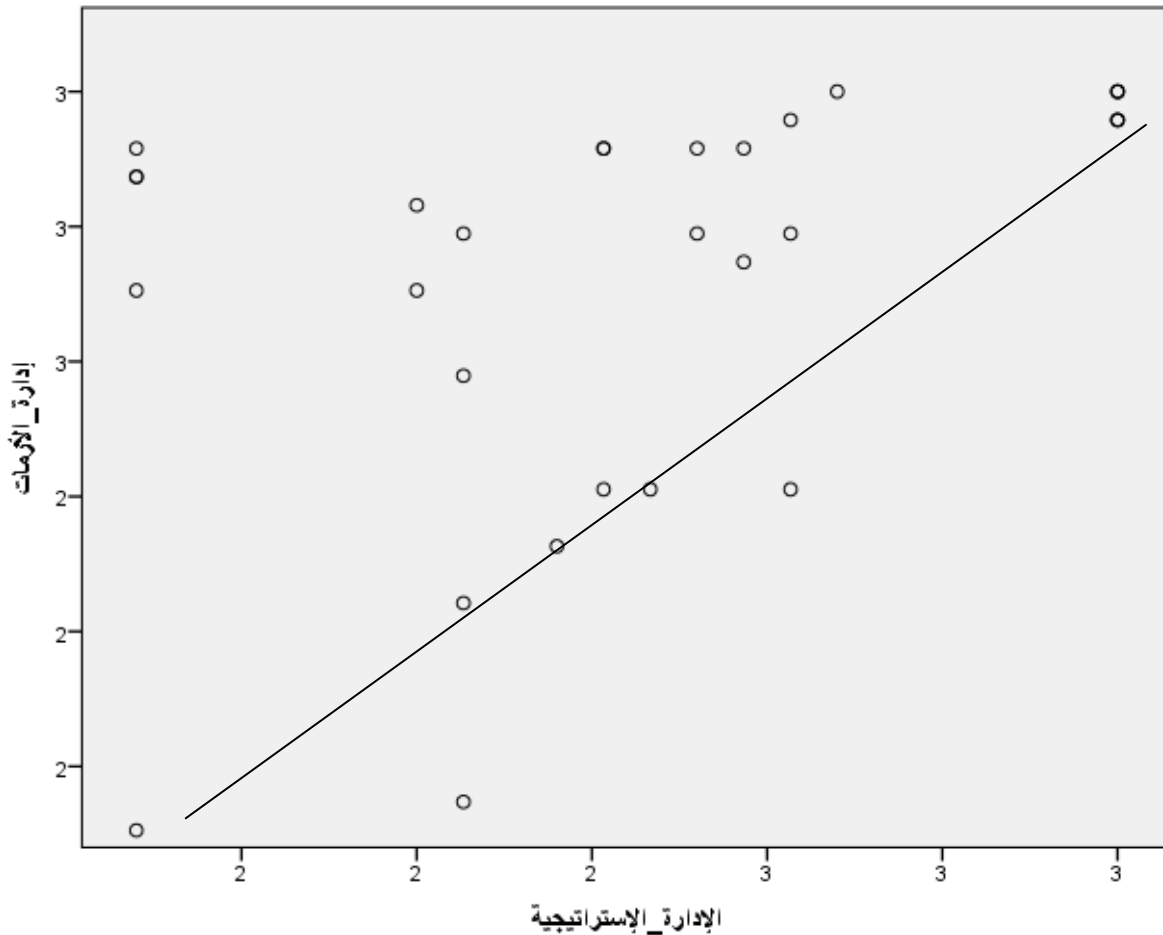
الاقتصادية.

المطلب الثاني: الدراسة الاقتصادية

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإدارة الاستراتيجية (β) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع

والمتغير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع التوقعات السابقة ومنطق النظرية الاقتصادية، حيث إذا تغيرت الإدارة

الإستراتيجية بوحدة واحدة، فإن إدارة الأزمات تتغير بـ 0.361، إذن Y له معنوية اقتصادية، وشكل الانتشار يبين العلاقة الخطية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات فيوضحها المنحنى، حيث نلاحظ أن الإحداثيات لها اتجاه خطي موجب. الشكل رقم (2-1) : يمثل الشكل الانتشاري لتوزيع الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS .

المطلب الثالث: الدراسة الإحصائية

عند اختبار فرضيات نموذج الانحدار الخطي البسيط يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى إحصائية، وسيتم اختبار النموذج المقدر للعلاقة بيننظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية باستعمال المعايير الإحصائية التالية:

1. اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعلمات النموذج المقدر (α و β) و ذلك باستخدام احصائية ستيودنت (t).
تقدير المعلمة α : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (α) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت المحسوبة $t=5.385$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من المعنوية ($\alpha = 0.05$) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (α) المقدرة غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

تقدير المعلمة β :

حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة (β) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستيودنت $t=2.520$ بمعنوية ($\text{sig} = 0.018$) أقل من المعنوية (0.05) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة (β) المقدرة غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

2. اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل اختبار فيشر F ، يستخدم هذا الاختبار لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

جدول رقم (2-13) : يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressi on	,796	1	,796	6,348	,018 ^b
Résidu	3,512	28	,125		
Total	4,309	29			

a. Variable dépendante : الأزمات_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية_الإدارة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS .

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 6.348 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن $\text{sig} = 0.018$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد علاقة للإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها يوجد علاقة للإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات في ظل منظمات الأعمال، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

1. اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد (R^2): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

جدول رقم (2-14) : يبين معاملات الارتباط.

Récapitulatif des modèles^b

Mo dèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standa rd de l'estim ation	Changement dans les statistiques					Durbin - Watson
					Variati on de R- deux	Varia tion de F	ddl1	ddl2	Sig. Variatio n de F	
1	,43 0 ^a	,185	,156	,354	,185	6,34 8	1	28	,018	,216

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية_الإدارة

b. Variable dépendante : الأزمات_إدارة

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS .

من الجدول يتضح أن قيمة ($R=0.430$) بعيد من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.185، مما يعني أن 18.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الأزمات) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية). وهذا كافٍ لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

وبما أن $\text{Durbin-Watson} = 0.216$ أكبر من 0 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي و ارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (18.5%)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

اختبار الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة بين مختلف عناصر الإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح الخطط والإستراتيجيات.

نتيجة	B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معنوية F (Sig)	F المحسوبة
الفرضية مقبولة	0.953	0.908	0.953	0.000	276.889

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه فإن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب 276.889 عند مستوى معنوية (0.05)، وأن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مختلف عناصر الإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح الخطط والإستراتيجيات، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مختلف عناصر الإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح الخطط والإستراتيجيات، ويتضح أن قيمة ($R=0.953$) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين عناصر الإدارة الإستراتيجية ودورها في نجاح الخطط والإستراتيجيات، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.908، مما يعني أن 90.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (عناصر الإدارة الإستراتيجية)، ومنه الفرضية صحيحة.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الإستراتيجية وقدرتها على معالجة الأزمات.

نتيجة	B	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معنوية F (Sig)	F المحسوبة
الفرضية مقبولة	0.984	0.969	0.984	0.000	861.522

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه فإن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب 861.522 عند مستوى معنوية (0.05)، وأن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الإستراتيجية وقدرتها على معالجة الأزمات، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الإستراتيجية وقدرتها على معالجة الأزمات، ويتضح أن قيمة ($R=0.984$) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين الأسلوب العلمي وإدارة الأزمات، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.969، مما يعني أن 96.9% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الأزمات) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (الأسلوب العلمي)، ومنه الفرضية صحيحة.

اختبار صحة الاستبيان: لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج spss وتشغيله للحصول على النتائج التالية والجدول التالي يبين ذلك:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	39

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ تقدر ب 94.4% أكبر من 60%، ومنه هذه الإستبانة تتميز بالصدق والثبات.

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	39

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	19

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significati	Statistique	ddl	Significati
e	e		on	e		on
_الاستبيان ككل	,105	30	,200*	,948	30	,154

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الجنس

	Effectif	Pourcenta	Pourcentag	Pourcentag
	s	ge	e valide	e cumulé
Valid ذكر	24	80,0	80,0	80,0
أنثى	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

	Effectif	Pourcenta	Pourcentag	Pourcentag
	s	ge	e valide	e cumulé
ليسانس	3	10,0	10,0	10,0
مهندس	7	23,3	23,3	33,3
ين				
Valid ماستر	12	40,0	40,0	73,3
ماجستير	5	16,7	16,7	90,0
تر				
دكتوراه	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي_التخصص

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	6	20,0	20,0	20,0
	10	33,3	33,3	53,3
	7	23,3	23,3	76,7
	7	23,3	23,3	100,0
	30	100,0	100,0	

المستخدمة_الهيئة

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	7	23,3	23,3	23,3
	10	33,3	33,3	56,7
	13	43,3	43,3	100,0
	30	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	3	10,0	10,0	10,0
	20	66,7	66,7	76,7
	7	23,3	23,3	100,0
	30	100,0	100,0	

Statistiques

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,30	2,03	1,97	2,97	2,43	1,67	1,97	2,53	2,53
Ecart-type	,915	,890	,964	,183	,858	,884	,850	,629	,629

X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	9	30,0	30,0	30,0
موافق غير محايد	3	10,0	10,0	40,0
موافق	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	11	36,7	36,7	36,7
موافق غير محايد	7	23,3	23,3	60,0
موافق	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X3

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	14	46,7	46,7	46,7
Valid محايد	3	10,0	10,0	56,7
e موافق	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X4

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid محايد	1	3,3	3,3	3,3
e موافق	29	96,7	96,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X5

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
Valid محايد	3	10,0	10,0	33,3
e موافق	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X6

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	18	60,0	60,0	60,0
Valid محايد	4	13,3	13,3	73,3
e موافق	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X7

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	11	36,7	36,7	36,7
Valid محايد	9	30,0	30,0	66,7
e موافق	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X8

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
Valid محايد	10	33,3	33,3	40,0
e موافق	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X9

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	موافق	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X10

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	2	6,7	6,7	36,7
	موافق	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X11

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	15	50,0	50,0	50,0
	موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X12

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X13

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق غير	18	60,0	60,0	60,0
محايد	1	3,3	3,3	63,3
موافق	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X14

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
محايد	10	33,3	33,3	40,0
موافق	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	5	16,7	16,7	16,7
e	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16
Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,67	2,73	2,93	3,00	2,93	2,37	2,90	2,73	2,20	3,00	2,53	2,73	2,87	2,86	1,40	2,43
Ecart-type	,606	,450	,254	,000	,254	,718	,305	,521	,805	,000	,681	,450	,507	,718	,724	,858

Y1

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
Valid e محايد	6	20,0	20,0	26,7
Valid e موافق	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y2

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e محايد	8	26,7	26,7	26,7
Valid e موافق	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y3

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e محايد	2	6,7	6,7	6,7
Valid e موافق	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	30	100,0	100,0	100,0

Y5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e محايد	2	6,7	6,7	6,7
Valid e موافق	28	93,3	93,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
Valid e محايد	11	36,7	36,7	50,0
Valid e موافق	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	6	20,0	20,0	23,3
	موافق	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	10	33,3	33,3	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y10

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e موافق	30	100,0	100,0	100,0

Y11

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
Valid محايد	8	26,7	26,7	36,7
e موافق	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y12

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid محايد	8	26,7	26,7	26,7
e موافق	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y13

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y14

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3
	موافق	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y15

		Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid e	موافق غير	22	73,3	73,3	73,3
	محايد	4	13,3	13,3	86,7
	موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y16

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
Valid محايد	3	10,0	10,0	33,3
e موافق	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y17

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
Valid محايد	12	40,0	40,0	46,7
e موافق	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y18

	Effectif s	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valid موافق	30	100,0	100,0	100,0
e				

Y19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	2	6,7	6,7	6,7
محايد	28	93,3	93,3	100,0
موافق	30	100,0	100,0	
Total				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإستراتيجية_الإدارة	30	2	3	2,32	,459
الأزمات_إدارة	30	2	3	2,66	,385
N valide (listwise)	30				

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,430 ^a	,185	,156	,354	,185	6,348	

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية_الإدارة

b. Variable dépendante : الأزمات_إدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressio	,796	1	,796	6,348	,018 ^b
n Résidu	3,512	28	,125		
Total	4,309	29			

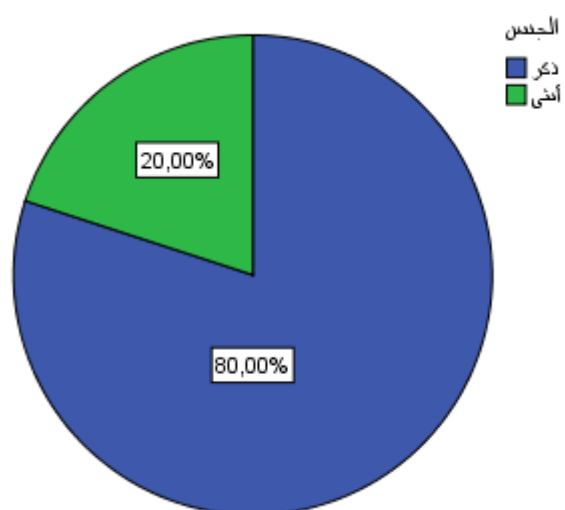
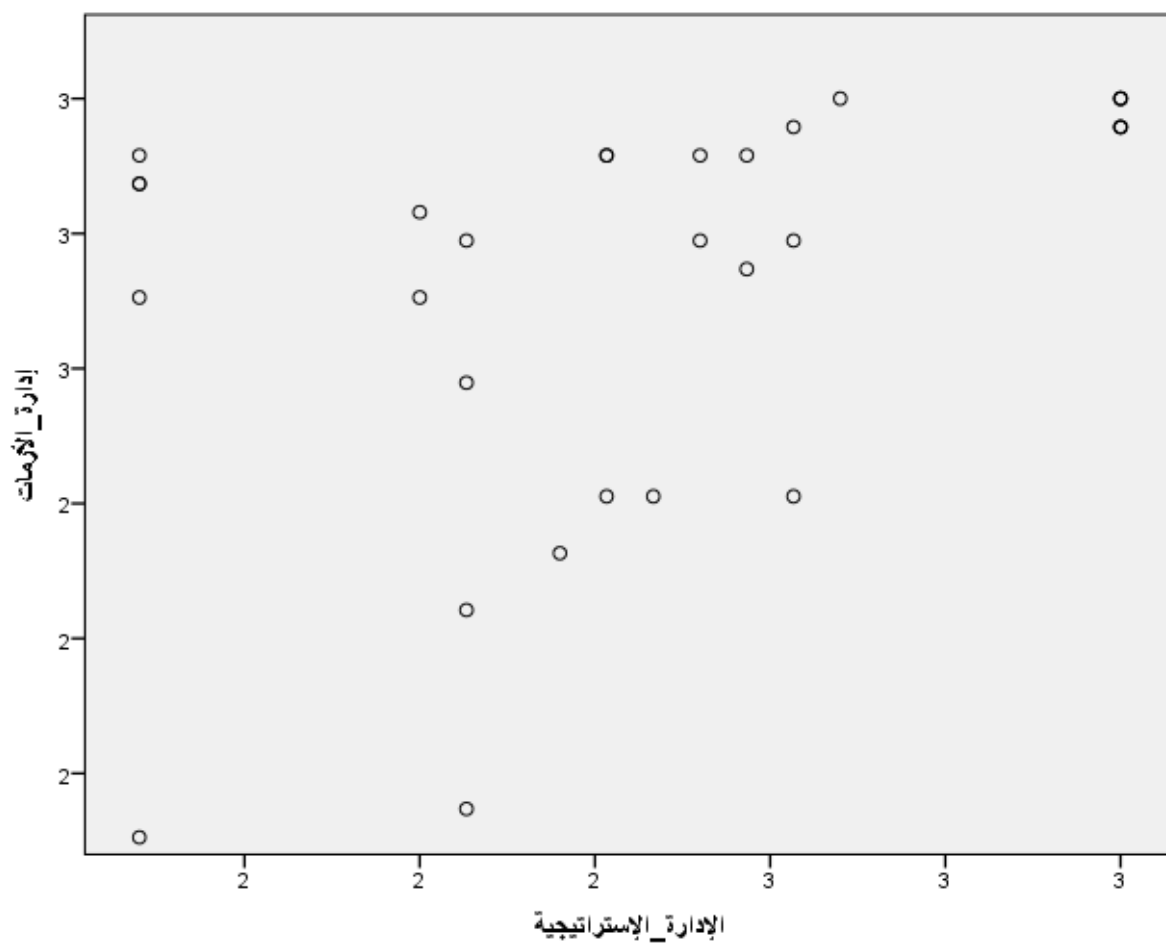
a. Variable dépendante : الأزمات_إدارة

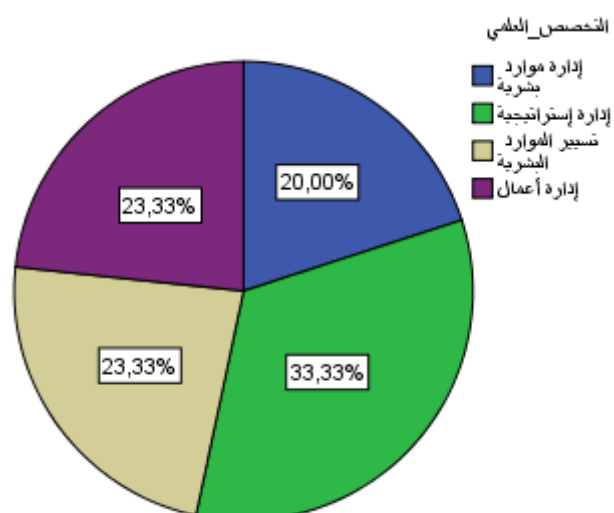
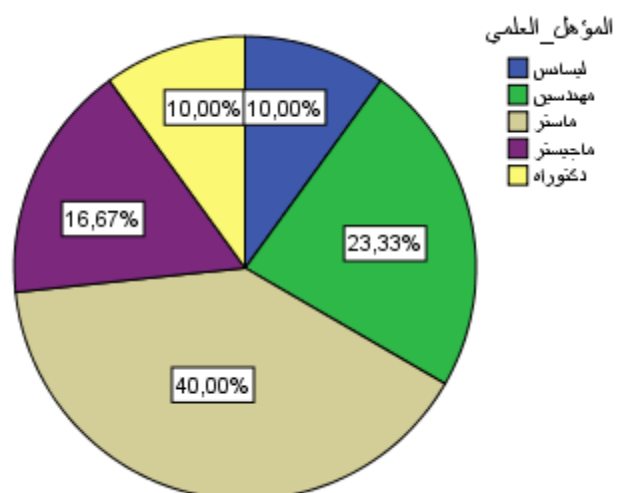
b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية_الإدارة

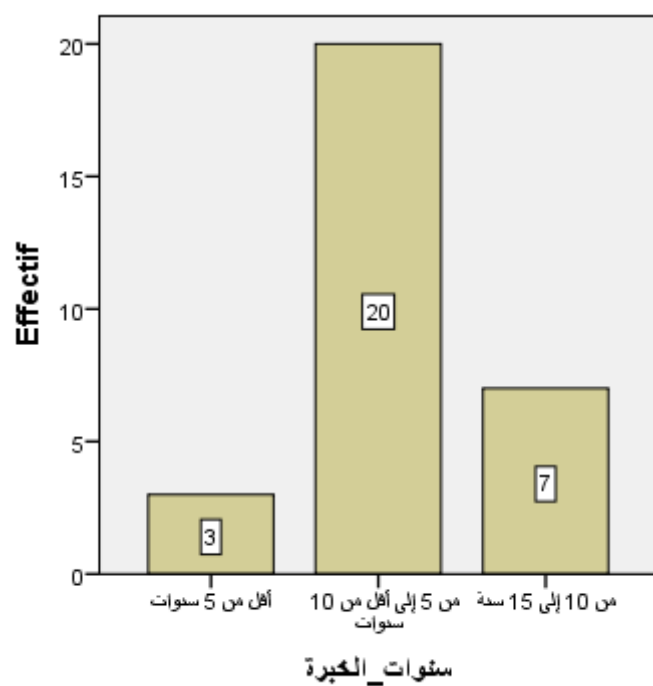
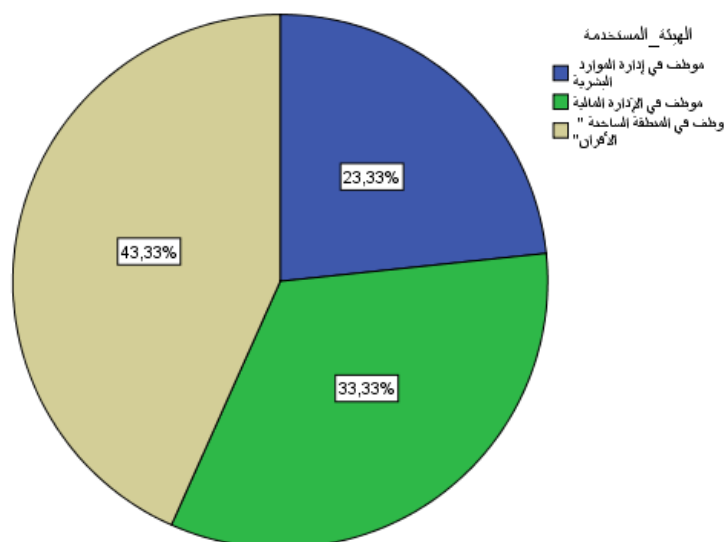
Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,820	,338		5,385	,000
الإدارة_الإستراتيجية	,361	,143	,430	2,520	,018

a. Variable dépendante : الأزمات_إدارة







Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R- de ux	R- deu x ajust é	Erreu r stand ard de l'esti matio n	Changem ent dans les statistique s	Dur bin- Wats on				
					Variation de R- deux	Varia tion de F	d dl 1	d dl 2	Sig. Variat ion de F	
1	,9 53 a	,90 8	,905	,142	,908	276, 889	1	2 8	,000	1, 60 5

a. Valeurs

prédites :

(constantes),

الإدارة_عناصر

الاستراتيجية

b. Variable

dépendante :

الإستراتيجية_الإدارة

Récapitulatif

des modèles^b

Modèle	R	R- de ux	R- deu x ajust é	Erreu r stand ard de l'esti matio n	Changem ent dans les statistique s	Dur bin- Wats on				
					Variation de R- deux	Varia tion de F	d dl 1	d dl 2	Sig. Variat ion de F	
1	,9 84 a	,96 9	,967	,070	,969	861, 522	1	2 8	,000	,411

a. Valeurs

prédites :

(constantes),

العلمي_الأسلوب

b. Variable

dépendante :

الأزمات_إدارة

خاتمة

يعني هذا البحث بتوضيح بالإدارة الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر على إدارة مؤسسات أو منظمات سواء كانت خاصة أو عامة بل هي أسلوب لإدارة الدول فالدول المتقدمة هي دول مؤسسات الأفراد و بالتالي فهي تدار فيما يعرف بالإدارة الإستراتيجية و التي هي بدورها ضمانة لرشادة القرارات و الإجراءات و بعد القرارات عن الميول الشخصية و شبه الفساد و إتباع الأسلوب العلمي القائم على المفاضلة بين البدائل المختلفة و اختيار البديل الأنسب طبقا للهدف و الموارد المتاحة في إطار مراعاة الزمن و العلاقة بين إدارة الأزمات و التخطيط الإستراتيجي تعكسها بوضوح الإدارة الإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تقوم و بشكل رئيسي على التخطيط الإستراتيجي الذي هو لب عملية الإدارة الإستراتيجية لما لكون هذه الأخيرة هل آلية فعالة لإدارة الأزمات، حيث أن إدارة الأزمات لها شقين شق وقائي لتحسين حدوث الأزمات و من ثم فإن الغدارة الإستراتيجية تحسّن ظهور العديد من الأزمات و شر علامي التي وقعت بالفعل و أيضا الإدارة الإستراتيجية هي واحدة من أهم الآليات الناجحة لإدارة الأزمة و تفتيتها.

النتائج:

- الإدارة الإستراتيجية هي أسلوب تفكير إبداعي و ابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط أو التنفيذ معا في سبيل تحسين نوعية و جودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك و هي طريقة تخصص بها المنظمة مواردها و تنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.
- التخطيط الإستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية لكنه لا يمثل كل الإدارة الإستراتيجية فالتخطيط الإستراتيجي لا يستطيع التغلب على نقص كفاءة استخدام الموارد مثلا فالإدارة الإستراتيجية تشمل:
 - القوى العاملة
 - الموارد الأولية و الأنشطة المختلفة
 - الإدارة
 - تسويق الأفكار و الخدمات
 - عمليات التمويل.
- أهمية الرؤية و الرسالة التنظيم أمر لا مفر منه للكشف عن الفرص و التهديدات و أخيرا تقنين الإستراتيجية المتناسكة.
- ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدقيق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

- يجب أن تكون الإدارة ذات أهمية بسبب زيادة المرونة مقابل العوامل الخارجية لمواجهة الأزمات.
- يتجلى أثر الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي أي القدرة على البقاء والتكيف والنمو.
- يوفر تطور الازمة خلفية مناسبة لمراجعة إستراتيجية المنظمة و اكتشاف الفرص الجيدة باستخدام تنفيذ نماذج التغيير إدارة الأزمات هي اكتشاف و تطوير هذه القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- تركز الإدارة الإستراتيجية على الأهداف طويلة المدى للمنظمة و الازمات قد تخلق الحاجة إلى حلول سريعة و قصيرة المدى.
- ينبغي على المنظمة التجديد المستمر لأهداف المنظمة و إستراتيجيتها أيضا و عمليات فرق الغدارة العليا و أصحاب المصلحة كعامل إستقرار بالإضافة إلى التغيير العرضي كما هي الاستجابة لمواقف الأزمات و الأحداث و الاضطرابات بعد أي أزمة لإعادة صورة المنظمة و سمعتها.
- التخطيط الإستراتيجي هو اللبنة التي تقوم عليها إدارة الأزمات بالشكل المنهجي و العلمي.
- إن إدارة الأزمات لواحدة من أهم المنهجيات التي نحتاجها في دولنا العربية لمواجهة كافة أزماتنا بشكل منهجي و علمي و اتخاذ القرارات الرشيدة لإدارتها.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز الإدارة لجهودها في مجال إدارة الأزمة و خصوصا عبر إيجاد طاقم وظيفي مؤهل و مدرب للقيام بجمع و تحليل مؤشرات حدوث الأزمات فضلا عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لذلك الغرض.
- يستلزم على الإدارة زيادة قدرتها على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل أدائها السابق و أسباب إخفاقاتها السابقة و تقسيم كفاية و فعالية خطط و برامج إدارة الأزمات السابقة يقصد تحسينها و كما يمكن مقارنة خططها و ممارستها في إدارة الأزمة مع دول أو مؤسسات أخرى و دمج الدروس المستفادة في شكل خطط إدارة الأزمة فضلا عن توثيق و خزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة.
- ينبغي على الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدقيق مستمر و إجراء الخطوات التصحيحية في سن مكوّناتها.
 - التخطيط الإستراتيجي الذي هو مبني على التفكير الإستراتيجي لا يمكن تصور تخطيط إستراتيجي لا يقوم على فكر إستراتيجي يستوجب أن تربي أجيال على الفكر العلمي و المنطقي و على التفكير الإستراتيجي.
 - ينبغي إتباع الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1/ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد يوسف أبو رحمة- أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: وسيم إسماعيل هابيل- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين-2017
2. أراذن حاتم خضير العبيدي- أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار الدكتور للعلوم الإدارية و الاقتصادية و العلوم الأخرى- بغداد- العراق- 2021
3. تميم إبراهيم الطاهر : الإدارة الأغستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان ، 2009
4. جعفر عبد الله موسى إدريس : الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2013
5. ديفيد هاريسون ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة علاء الدين ناطوريه ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009
6. سامي عبد الله سالم أبو عزيز- معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار- دراسة حالة قطاع غزة- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: يوسف عبد عطية بصر- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة-2010
7. سعد علي ربحان المهدي- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- عمان الأردن-2017
8. سيد محمد جاد الرب- التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي- الطبعة الأولى دار الفجر للنشر و التوزيع- القاهرة- مصر - 2016
9. الشريف بقة، فايذة محلب- تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- في المحلية الجزائرية للتنمية الاقتصادية- العدد 02- 2 جوان 2015- الجزائر
10. صالح عبد الرضا رشيد - إحسان دخش جلاب : الإدارة الإستراتيجية و تحديات الالفية الثالثة، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015

11. طاهر محسن منصور الغالي- وائل محمد صبحي إدريس- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر و التوزيع- الأردن- عمان-2007
12. عبد الله محمد الفقيه- إدارة الأزمات- الطبعة الأولى- دار الكتاب الجامعي- صنعاء- 2011
13. علي عبودي نعمة الجبوري، إدارة إستراتيجية العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016
14. فاضل محمد القيسي- على حسون الطائي- الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2014
15. كتاب المعرفة التنظيمية و المعرفة بالأعمال "2"- الفصل التاسع إدارة و إستراتيجية العمليات- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين-2009
16. مبارك علوي محمد لزهم، إدارة الأزمات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية، الطبعة الأولى، 2020
17. مجد صقور ، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية ، تحت رخصة المشاع المبدع، الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 ،
18. مجد صقور، رعد الصون، الإدارة الإستراتيجية ، المشاع المبدع، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية ، 2018
19. محمد الصيرفي- إدارة الأزمات- مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع- الإسكندرية- مصر- 2008- ص ص 99-102.
20. محمد سرور الحريري، غدارة الأزمات الاقتصادية و طرق حل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012
21. محمد شيتوح، الإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير و دورهما في تحقيق و بناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال
22. محمد عبد السميع أحمد طيبة: الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010
23. مؤيد سعيد السالم- أساسيات الإدارة الإستراتيجية- الطبعة الأولى- دار وائل للنشر و التوزيع- عمان- الاردن- 2005
24. نداء محمد يافز الياسري- إدارة الأزمات- الطبعة الأولى- دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2014

25. يوسف أبوفار ، إدارة الأزمات في المنظمات العامة و الخاصة، دار اليازوري العصبية للنشر و التوزيع، 2020

26. يوسف أحمد أبو فارة- إدارة الأزمات مدخل متكامل- الطبعة الأولى، ثراء للنشر و التوزيع- 2003- الأردن

2/ الكتب باللغة الأجنبية:

27. kousha fard shirin – stretegy in crisis management – university of tehran – farabi campus – 15 may 2013
28. master's thesis in business administration department of business administration master's program in management. Spring 2020.
29. sonia tanija and ethers Istrategic crisis management : a basis for renewal and crisis prevention journal of management policy and pratice. Vol 15 (1) 2014

3/ المجلات:

30. عبده أحمد علي العامري- حنان عيسى قصير- علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى- محلية الدراسات الاجتماعية- المجلد 23- العدد 3- سبتمبر 2017
31. مكيد علي- شتوح محمد- الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات- مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية- المجلد الأول- العدد 19- أوت 2014- تصدرها جامعة زيان عاشور- بالجلفة

4/ المذكرات و الرسائل الجامعية

32. أيمن حسن الديراوي- أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات ريادة المنظمات كمتغير وسيط- مذكرة دكتوراه- تحت إشراف: علي عبد الله الحاكم إدارة الأعمال- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا- 2018
33. بن حمو عبد الله- أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية تسويق دولي- كلية العلوم التجارية و علوم التسيير- جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- الجزائر- 2017/2016
34. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الغستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجوائية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبا نيل شهادة الماجستير تحت إشراف ين عنتر عبد الرحمن، علوم إقتصادية كلية العلوم الغقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010-2011
35. بن واضح الهاشمي- محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- شهادة ماجستير- تحت إشراف د. عماري عمار- قسم العلوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية- جامعة محمد بوضياف- المسيلة - الجزائر - 2006/2005

36. بوزهلة فريد- تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: سعد بجاينية- قسم علوم الاجتماع و الديموغرافيا- كلية العلوم الإنسانية - العلوم الاجتماعية- جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر-2006/2007
37. حسان بوبعاية- فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة دكتوراه- تحت إشراف: محمد يعقوبي- قسم العلوم التجارية- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة محمد بوضياف- المسيلة- 2013/2014
38. زياد خليل قبلان ، الإدارة في المنظور الإستراتيجي المعاصر ، رسالة لنيل درجة الدكتوراه ، تحت إشراف : فارس كريم ، في الإدارة العامة و التنقدية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح
39. السعيد قاسمي- التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- مقدمة لنيل شهادة دكتوراه- تحت إشراف : عمار عماري- قسم العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- جامعة فرحات عباس- سطيف- 2011-2012
40. سمية بلعيد ، واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف : إيمان بن زيان، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة 1، 2017-2018
41. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية و اثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال ، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، موريا، 2007-2008
42. شارف عبد القادر- دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية- مذكرة لنيل شهادة دكتوراه-تحت إشراف: " لخلف عثمان- قسم العلوم الاقتصادية- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية- جامعة الجزائر 3- 2010-2011
43. علاوى نصيرة: اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف بوشبيب عائشة، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2010-2011
44. فاتن راتب الزين البرغوثي- إدارة الأزمات لدى أجسام الترقية و دوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين و الطلبة الواقع و المعوقات- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: محمود أحمد أبو سمرة- إدارة تربوية- جامعة القدس- فلسطين-2009
45. ماجد راضي الزغي، التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف : عبد الستار محمد العلي، قسم الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004

46. محمد عادل محمد الكبيسي- أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية- رسالة ماجستير- تحت إشراف: محمد عبد العال النعيمي- قسم الأعمال الإلكترونية- كلية الأعمال- جامعة الشرق الأوسط- الأردن-2012
47. محمد قنفي محمد نور تبيدي- أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء- رسالة مقدمة لنيل دكتوراه- تحت إشراف: محمد يوسف علي يوسف - قسم إدارة الاعمال- مدرسة العلوم الإدارية -جامعة الخرطوم- 2010
48. مونية كيلاي ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية بتطبيق الإدارة الغستراتيجية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تحت إشراف : موسى رحمانى إقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد خبضر ، بسكرة ، 2006-2007
49. ميرنا أبو نجم- أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات مذكرة ماجستير- تحت إشراف: أيمن أيوب- إدارة الأعمال التخصصي (MBA)- الجامعة الافتراضية السورية- سوريا- 2018/2017
50. نسبية عبد الله آدم زكريا- دور التخطيط الإستراتيجي في رفع كفاءة الأداء- مذكرة ماجستير- تحت إشراف: فيصل محمد علي- كلية العلوم الإدارية- جامعة إفريقيا العالمية- السودان- الخرطوم-2020
51. نعمان عبد الغني- حمروش أحمد رضا- الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية- دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع- عين مليلة- الجزائر-2017
52. وفاء عبد القادر، أحمد عبد القادر- الإدارة الإستراتيجية و دورها في ترقية صادرات الثروة الحيوانية من الماشية و اللحوم في السودان في الفترة من 1992-2011- أطروحة دكتوراه- تحت إشراف: علي عبد الله الحاكم- إدارة الأعمال- كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا-2014
- 5/ المواقع الإلكترونية:

53. www.sh.ms .2021-6-11 تاريخ الإطلاع 16 ماي 2021

54. مجد صقور- الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و أساسيات- منشور تحت رخصة المشاع للإبداع- من منشورات الجامعة الافتراضية السورية- 2021

المحور الأول:

1. هل تم إطلاعكم على مبادئ و رسالة المؤسسة و ثقافتها التنظيمية؟

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

2. ماهي العوامل الواجب توفرها لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

- توافر الفكر الإستراتيجي :

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

-توافر نظم المعلومات الإستراتيجية :

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

-توافر التنظيم الإداري السليم:

3. ما الذي يبحث عنه المخطط الإستراتيجي دائما؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

- هل هي البيانات

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

- ما هي المعلومات

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

- ما هي الأفكار

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

-جميع ما ذكر

4. ما الذي ترى المخطط الإستراتيجي للمركب؟

موافق محايد غير موافق

☐☐☐

- منقذ تنتظرون منه تحقيق نتائج إيجابية سريعة

موافق محايد غير موافق

☐☐☐

-منقذ تنتظرون منه تحقيق نجاحات حقيقية و مثالية

5. هل سوف نستخدم نفس السياسات و الاساليب الإدارية الحالية على المدى المتوسط و الطويل؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

6. إذا بقيت منظمتك كما هي ، هل يمكن أن تتغلب على التهديدات الواردة؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

7. هل التخطيط الإستراتيجي يكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

8. هل سيظل منافسوك كما هم خلال السنوات الخمس أو العشر القادمة؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

9. هل ستتمكن من الحفاظ على مركزك التنافسي الحالي في السوق؟

موافق

محايد

غير موافق

☐☐☐

المحور الثاني:

1. لماذا تتباين إستجابة المنظمات عند تعرضها لأزمات متشابهة؟

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-إختلاف قدرات المدراء في التشخيص

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-مدى نجاح في الإستراتيجيات المتبعة؟

2. ما هي أسباب هذه الأزمات؟

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-لسوء الإدارة

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-عدم وجود إهتمام بالأزمات

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-تعارض المصالح و الأهداف

3. ما سبب الأزمات المتتالية على مركب الحجار؟

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-للتغطية على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري:

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

-أسباب مادية

4. هل شكلت ازمات الحجار نقطة تحول في حياة المركب؟

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

5. ما هي أهم العوامل التي تسبب الأزمة لمركب الحجار من وجهة نظرك؟

-عدم وضوح أهداف المنظمة:	غير موافق	محايد	موافق
	☐	☐	☐
-ضعف الإمكانيات المادية :	غير موافق	محايد	موافق
	☐	☐	☐
-ضعف نظام صنع القرار:	غير موافق	محايد	موافق
	☐	☐	☐
-ضعف نظام التشغيل :	غير موافق	محايد	موافق
	☐	☐	☐

6. التخطيط الإستراتيجي في المتوسط يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات .

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐

7. هل ساهم التطور الإداري في تطبيق منظومة الإدارة الإلكترونية:

غير موافق	محايد	موافق
☐	☐	☐