



العنوان:

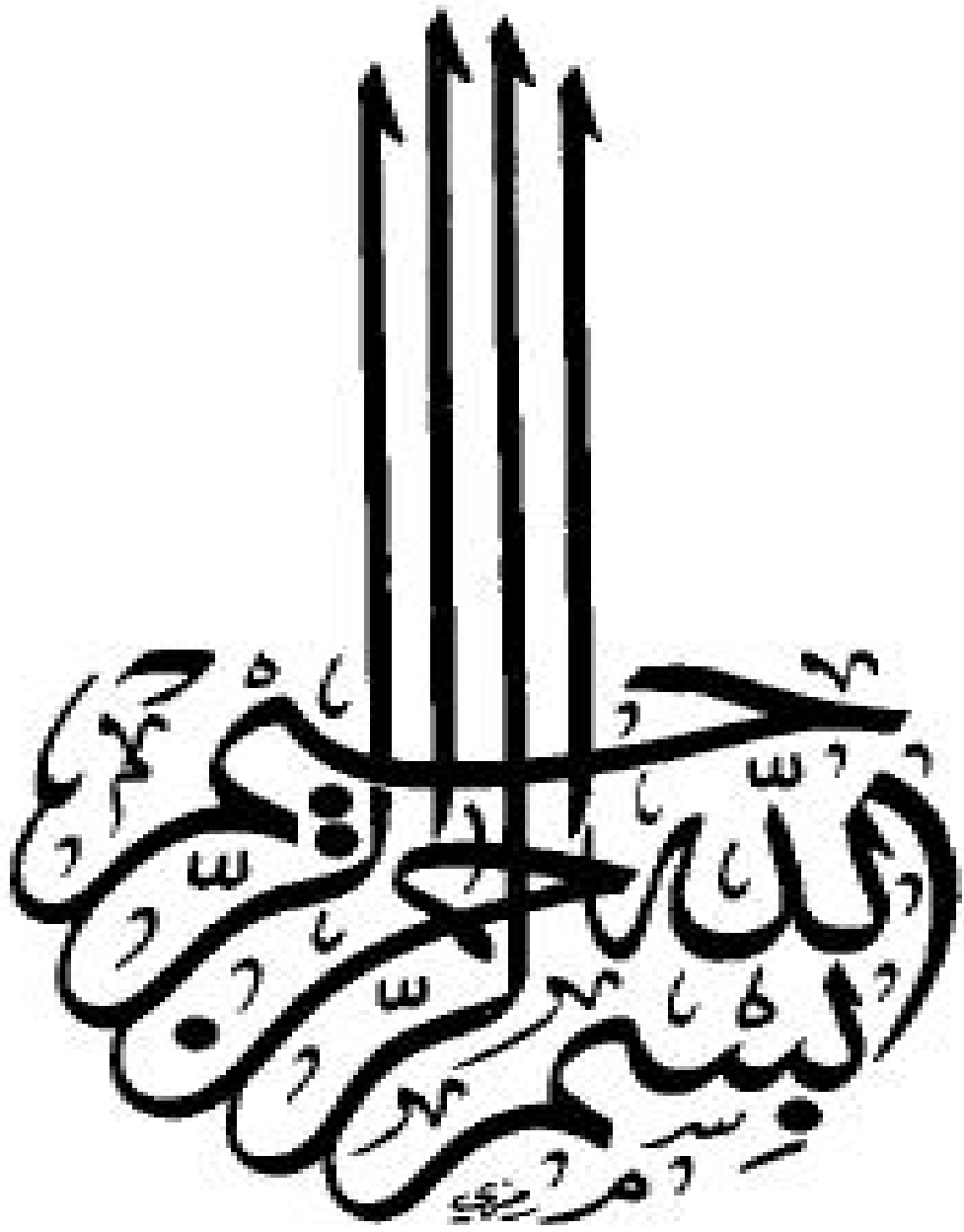
أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات للمؤسسات الإقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

من إعداد الطالب: عزوز ولي الدين

نوقشت بتاريخ: 2015 / 05 / 28

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زاوش رضا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
بعيطيش شعبان	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا و مقررا
ميمون الطاهر	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا



الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه
أزكى صلاة وأحلى سلام.

إلى الذي أفنى عمره في خدمتنا وأضاع شبابه ليزهر شبابنا إلى منبع القوة والإرشاد إلى الذي كان
مثالي الأعلى اقتدي به إلى الذي ناضل من اجلنا وتعب لرتاح ووهب لنا أسباب النجاح إلى من
علمني العطاء دون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون " أمي الغالية " التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن
التوحيد مع الأخلاق رضيعا وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا،

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكهم إلى شعلة الذكاء والنور إخوتي وأخوتي التي لم
تلدهم أمي.

إلى من أثار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام،

إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى اليوم وخاصة طلبة علوم التسيير.

وإلى كل من له مكانة في قلبي...

وليد

شكر و عرفان:

أتقدم بشكري إلى كل من علمني حرفا في حياتي من أول معلم في الابتدائي إلى آخر أستاذ في الجامعة كما أتقدم بشكري الخالص إلى الأستاذ المشرف بعيطيش شعبان الذي قدم لي يد العون في إتمام هذا العمل .

كما تتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم علوم التسيير

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

وشكرا



فهرس المحتويات

فهرس الموضوع

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	تشكر
VI-VIII	فهرس المحتويات
X-XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
ب-ز	مقدمة عامة:
الفصل الاول :المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي	
22	تمهيد
23	المبحث الاول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
23	المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم الاخرى
27	المطلب الثالث: خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي
29	المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته
31	المبحث الثاني: الرسالة والرؤية الاستراتيجية
31	المطلب الاول: مفهوم الرؤية الاستراتيجية
32	المطلب الثاني: مكونات الرؤية الاستراتيجية.
34	المطلب الثالث: مفهوم رسالة المنظمة.
36	المطلب الرابع: عناصر و مكونات رسالة المنظمة.
38	المبحث الثالث: الاهداف الاستراتيجية
38	المطلب الاول: ماهية الاهداف الاستراتيجية
41	المطلب الثاني: صياغة الاهداف الاستراتيجية
42	المطلب الثالث: أساليب تحديد الاهداف الاستراتيجية و اختبارها

فهرس الموضوع

44	المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية / الخارجية)
44	المطلب الاول: مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة
46	المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
47	المطلب الثالث: أساليب وتقنيات التحليل البيئي
50	المبحث الخامس: البدائل والخيارات الاستراتيجية
50	المطلب الاول: ماهية البدائل والخيارات الاستراتيجية
51	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة
53	المطلب الثالث: أساليب تحليل المحافظ الاستثمارية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات عملية إدارة الأزمات	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: ماهية الأزمة
58	المطلب الأول: مفهوم وتعريف الأزمة
61	المطلب الثاني: مراحل نشأة الأزمة ومصادرها
63	المطلب الثالث: تشخيص الأزمات وقياس شدتها
66	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات
66	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
67	المطلب الثاني: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة
69	المطلب الثالث: خطوات التعامل مع الأزمات
72	المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات
72	المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات والمكونات الأساسية لها
74	المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة الأزمات
77	المطلب الثالث: خصائص و أنماط قادة إدارة الأزمات
82	المبحث الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات
82	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

فهرس الموضوع

82	المطلب الثاني: اهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات
84	المطلب الثالث: الاعتبارات التي يبنى عليها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات
87	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لقياس اثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية
89	تمهيد
90	المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة
90	المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
92	المطلب الثاني : مراحل تطوير أداة القياس
94	المطلب الثالث :صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
99	المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة
104	المبحث الثاني: اتجاهات اجابات افراد العينة
104	المطلب الاول : تحليل فقرات ابعاد المتغير المستقل
114	المطلب الثاني : تحليل فقرات المتغير التابع
118	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
118	المطلب الاول : اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية
122	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية
126	خاتمة عامة
130	المراجع
134	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية	26
2-1	أهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي	28
3-1	مصفوفه (swot)	47
4-1	توزيع قدرات المنظمة حسب الوظائف	48
5-1	أبعاد متغيرات نموذج بوسطن الاستشارية	53
6-1	يوضح مصفوفة شركة (GE)	54
1-3	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي	91
2-3	عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	91
3-3	قيمة معامل Cronbach's Alpha	92
4-3	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	93
5-3	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الرسالة و الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية له	94
6-3	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الاهداف الاستراتيجية والدرجة الكلية له	95
7-3	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التحليل الاستراتيجي للبيئة والدرجة الكلية له	96
8-3	يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البدائل الاستراتيجية والدرجة الكلية له	97
9-3	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور ادارة الازمات والدرجة الكلية له	97
10-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
11-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	99
12-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي	100
13-3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	101
14-3	وضح توزيع أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي	102
15-3	تحليل فقرات البعد الاول (الرسالة و الرؤية استراتيجية)	104
16-3	تحليل فقرات البعد الثاني (الاهداف الاستراتيجية)	106
17-3	تحليل فقرات البعد الثالث (لتحليل الاستراتيجي للبيئة)	109
18-3	تحليل فقرات البعد الرابع (البدائل الإستراتيجية)	112
19-3	تحليل فقرات المتغير التابع (ادارة الازمات)	114

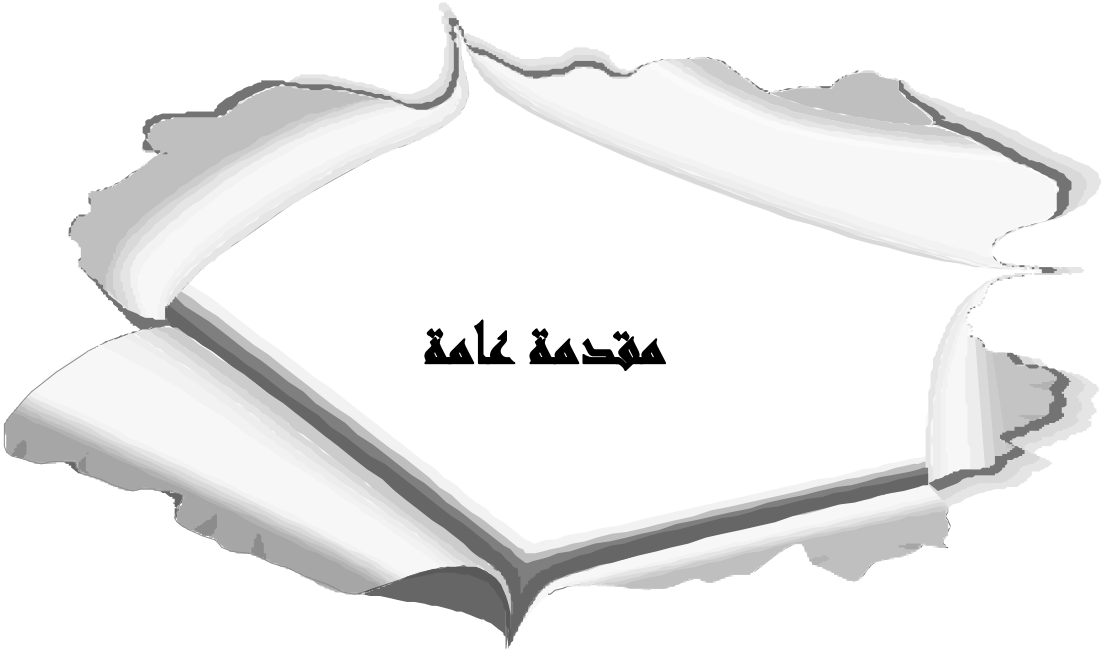
118	تحليل التباين للانحدار البسيط بين رسالة و رؤية المنظمة و ادارة الازمات	20-3
119	يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين الاهداف الاستراتيجية وادارة الازمات	21-3
120	يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وادارة الازمات	22-3
121	تحليل التباين للانحدار البسيط بين البدائل الاستراتيجية وإدارة الازمات	23-3
123	يبين تحليل التباين للانحدار المتعدد بين المتغيرين.	24-3
123	تحليل معاملات للانحدار المتعدد	25-3



قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي	1-1
32	مكونات الرؤية الاستراتيجية	2-1
40	أصناف الأهداف الاستراتيجية	3-1
65	ترموتر قياس شدة الأزمة	1-2
78	أنماط قادة ادارة الازمات	2-2
99	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير العمر.	1-3
100	تمثيل بياني لمتغير العمر	4-3
101	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	5-3
102	تمثيل بياني للنسب المئوية للتخصص العلمي	6-3
102	تمثيل بياني لمتغير الخبرة المهنية	7-3
103	تمثيل بياني لمتغير المستوى الوظيفي	8-3
106	يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الاول	9-3
109	يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني	10-3
111	يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثالث	11-3
114	يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الرابع	12-3
117	يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور ادارة الازمات	13-3
124	النموذج النهائي للدراسة	14-3



مقدمة عامة

المقدمة

تمثل الإدارة الاستراتيجية المجال الذي يرقى فيه إبداع الانسان الى مستوى كبير في عالم المؤسسات، ذلك لان الوصول الى المستقبل يفرض على الراغب فيه ان يعرف كيف يضمن البقاء أولا وهذا ما يستدعي أنواعا كثيرة من المعارف، ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته.

بناء على ما سبق فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعلية المنظمات، إن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك مدراءها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرات في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات علي مستوى المنظمة .

1- الإشكالية:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية كيف يؤثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نحاول الإجابة عنها من خلال دراستنا لهذا الموضوع:

الإشكاليات الفرعية:

- ✓ كيف تؤثر الرسالة والرؤية الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ كيف تؤثر الأهداف الإستراتيجية على إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ كيف يؤثر التحليل الإستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية على إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ كيف تؤثر البدائل الإستراتيجية المتاحة على إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؟

2-الفرضيات

للاجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي(الرسالة والرؤية الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الإستراتيجية)، علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

ويتفرع تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرسالة والرؤية الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية .

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

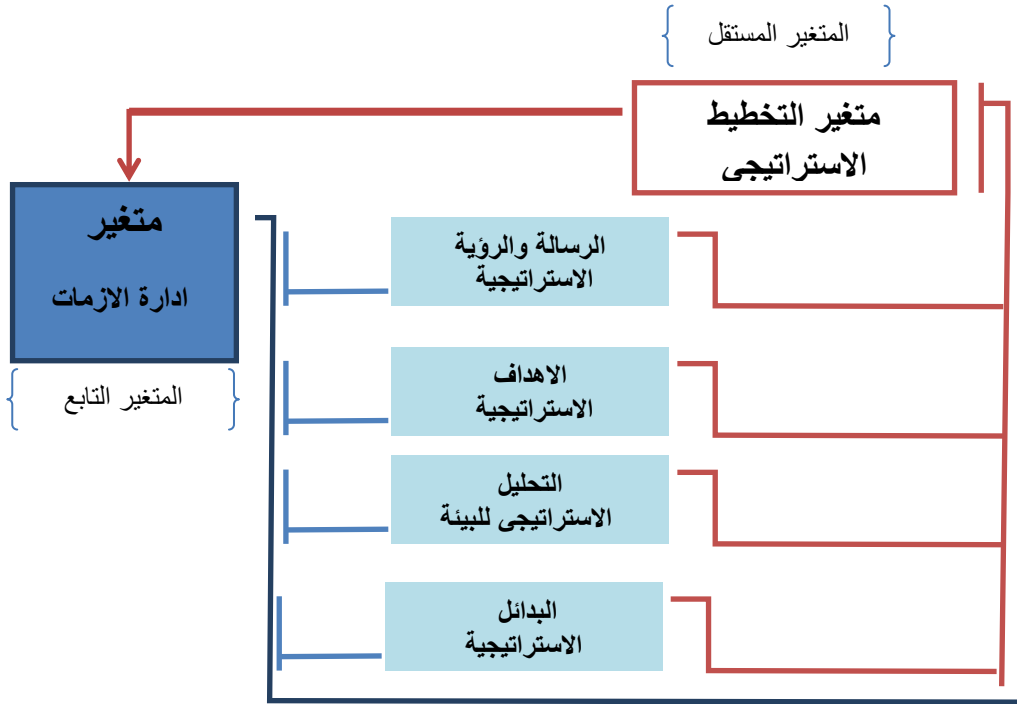
الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبدائل لاستراتيجية المتاحة علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

3 نموذج الدراسة الفرضي :



3- مبررات اختيار الموضوع

تختلف مبررات اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

أ- المبررات الذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تندرج ضمن تخصص إدارة أعمال.

- الاهتمام والاطلاع على المواضيع الحديثة خاصة في ظل التغيرات البيئية المختلفة والمتسارعة .

ب - المبررات الموضوعية:

- محاولة دراسة مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في لفت الانتباه إلى أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في حياة المنظمات و في بقائها و نموها، و هذا بابرار مدى ضرورة سير ادارة الازمات جنبا إلى جنب مع التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات البيئية المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق ،

6- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الي مايلي :

✓ تحديد أثر الرسالة و الرؤية الاستراتيجية علي ادارة الازمات

✓ تحديد أثر الاهداف الاستراتيجية علي ادرة الازمات

✓ تحديد أثر التحليل البيئي على ادارة الازمات

✓ تحديد اثر البدائل الاستراتيجية على ادارة الازمات

7-منهج البحث ولأدوات المستخدمة :

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعاده واختبار فرضياته تم الاعتماد علي المنهج الوصفي الذي يعتمد علي جمع المعلومات و دراستها و تحليلها بغية فهم عناصره و تحليل أبعاده أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات:

الدراسة النظرية: والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الاكاديمية وكذا الملتقيات والدراسات السابقة وذلك بغية توضيح المفاهيم الاساسية.

الدراسة الميدانية : واستخدمنا فيها الاستبيان استكمالا لاختبار الفرضيات قد تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لمعالجة البيانات .

8- الدراسات السابقة

1-8 دراسة د. نجم الزاوي: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.

وتوصل إلى معرفة الأسباب والأثر للأزمات الحالية من بيان كيف يمكن التخطيط الاستراتيجي من مواجهة الأزمة. التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يعمل به - تنفيذه في المنظمة- إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في السنة الحالية.

والملاحظ لا وجود للتحليل البيئي في ذهن أو أفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة البنوك ومؤسسات الاقتراض لأنها قامت بمنح قروض مميزة عالية المخاطر دون ضمانات .

كما أن هذه القيادات فشلت في إدارة الأزمة لأنها لن تنطبق منهم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء التغيرات المختلفة والمستمرة.

8-2 دراسة أخيرا هم عبد الله احمد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ،دراسة تحليلية الازمة شركة تويوتا، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية. 2013. والتي توصلت الي ما يلي:

يعبر التخطيط الاستراتيجي عن عملية متواصلة ونظامية، يقوم بها القادة بالمنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، وتحديد الإجراءات و البرامج المطلوبة لتحقيق مستقبل المنظمة، فالتغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة، لاسيما إن التعامل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية. ويمكن أن نبين إن نجاح إدارة الأزمة يعني العمل على تجسيد سياسة طويلة الأجل تكون قادرة على منع توسع الأزمات قبل تفاقمها، وهذا ما نطلق عليه بالتخطيط الوقائي لإدارة الأزمات. كما إن الدراسة في الجانب التطبيقي كانت لنموذج أزمة شركة تويوتا ، والتي أثبتت أهمية التخطيط في إدارة الأزمة ،وهذا تجسد في الاستراتيجيات التي استخدمتها الشركة في مواجهة الأزمة وقدرتها على تجاوز هذه الأزمة و استرجاع سمعتها لدى الشركاء.

9- حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في بعض المؤسسات الاقتصادية القاطنة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة على غرار شركة تيندال للنسيج وشركة الحضنة للحليب ومشتقاته ،شركة مغرب بايب للأنايب بالإضافة الى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

✓ الحدود الزمانية: جرت الدراسة بين شهري فيفري-ماي من سنة 2015.

10- تقسيمات البحث

لتغطية موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث الى جانب نظري واخر تطبيقي، وقمنا بتقسيم الجانب النظري الى فصلين أبرزنا فيها الجوانب المختلفة للموضوع محل الدراسة .

فيما يخص الفصل الاول بعنوان المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي ويحتوي علي خمس مباحث ركزنا في المبحث الاول على تعريف التخطيط الاستراتيجي والخصائص والمميزات بالإضافة الي مبررات التخطيط الاستراتيجي وكذا أهميته ومعوقاته، اما في المباحث الاربعة الاخرى فقد تطرقنا فيه الى أسس عملية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة أساسا في رسالة ورؤية المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، بالإضافة الى الاهداف الاستراتيجية .

أما **الفصل الثاني** بعنوان أساسيات عملية إدارة الازمات نتناول في هذا الفصل اربعة مباحث، المبحث الاول تطرقنا فيه الى ماهية الازمة بتحديد مفهومها ومراحل نشأة الازمة ومصادر الازمات وكيفية قياس شدتها، اما المبحث الثاني جاء تحت عنوان الاطار النظري لإدارة الازمات وقد تطرقنا فيه الى مفهوم ادارة الازمات والمتطلبات الادارية للتعامل مع الازمات بالإضافة الى خطوات التعامل مع الازمات اما المبحث الثالث فتم فيه التركيز مراحل ادارة الازمة والمكونات الاساسية لها واستراتيجيات مواجهة الازمات بالضافة الى خصائص وانماط قادة ادارة الازمات، اما المبحث الرابع فحاولنا فيه ابراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات من خلال تعريف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات و أهميته ولاعتبارات التي يبنى عليها .

اما في **الفصل الثالث** فقمنا بدراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية، وفي الأخير توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات.



الفصل الأول:

المقاربة النظرية للتخطيط

الاستراتيجي

تمهيد

إن التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد زادت من إهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات المتزايدة، تسعى جاهدة لايجاد مكان لها، لكي تضمن بقاءها، ونموها واستمراريتها في النشاط.

فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه وتحديد ما الذي تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها، ويتم هذا من خلال تفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي، وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وتتمكن من بناء استراتيجيات فعالة، بما يساهم في تحقيق أهدافها، ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لما الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظرا لما لها من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

بناء على ما سبق، سيتضمن الفصل الأول المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
- المبحث الثاني: الرسالة والرؤية الاستراتيجية
- المبحث الثالث: الاهداف الاستراتيجية
- المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية / الخارجية)
- المبحث الخامس: البدائل والخيارات الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي .

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضعالتخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منهويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل

المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

الفرع الاول: تطور الفكر الإستراتيجي

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي¹ :

اولا: الموازنات / الرقابة

ظهرت في بداية القرن العشرين وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على تقليل الانحرافات عن طريق وضع موازنة تسويه للاقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم على أساس أن الماضي بعيد نفسه.

ثانيا: التخطيط طويل المدى

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات والأفترض الأساس الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما حدث من تعيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا .

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية ويهتم بالتعثرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، وتقوم على أساس أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات أو الظروف المحيطة ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الاستراتيجية المطلوبة ويتضمن هذا التغير التحرك الى الأسواق جديدة .

رابعا: الإدارة الاستراتيجية :

¹ جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الاسكندرية . 2002 . ص 27.25.

يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على إفتراض أساسي أن دورة التخطيط الاستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنظمة والتهديدات السريعة والفرص، فإن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى ان تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط .

الفرع الثاني : تعريف التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي، ولكن أغلبية هذه التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف تذكر منها :

" هو العملية التي تحدد من خلالهاالغايات المنظمة بعيدة المدى وانتقالالوسائل (الاستراتيجية، والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الامد لبلوغ الغايات " .¹

كما عرفه (Drucker)، بأنه عبارة "عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية للمستقبل و تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"²

وعرفه (Hussy) "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعتبر عن ادراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه "وكذلك عرفه (Ackoff) " بأنه عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل " .³

¹نعمة عباس الحقاقي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2004 ، ص 32.
²كتاب منال ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة الحالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (amc) سطيف ، مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المسيلة، 2007 ، ص 21 .

³خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوري للنشر ، ط2، عمان، 2009، ص 6

الفرع الثالث : خصائص المفكر الاستراتيجي

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي نحدد ما يلي :¹

- القدرة على بناء الغايات
- القدرة على تطوير المستقبل
- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها
- الاستشعار البيئي
- مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
- القدرة على إتخاذ القرارات الاستراتيجية .

المطلب الثاني : علاقة التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم الاخرى

الفرع الأول : التخطيط والتخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط من المفاهيم التي ترد في عالم الإرادة وفي الأدب الاداري، بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة

لكنها تشترك في خط فكري واحد بما يبدأ من اعتبار التخطيط نشاط جوهرى مهم للإدارة .²

فالتخطيط هو : "مجال واسع من القرارات تتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، إعداد جداول زمنية يومية " وعادة ما يتم بالإسناد إلى التنبؤ.³

بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضربا من ضروب إختراق المستقبل واكتشافه لتحديد شكل المنظمة في المستقبل، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل وعند تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يطلق عليه تخطيط استراتيجي.⁴

إذن التخطيط بتعلق بالبرمجة وليس بالاكشاف، في حين أن الاستراتيجية، بحث وتنقيب مستمران .

¹ناصر د ادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعة، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2009، ص53

²سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2005 ، ص 32 .

³ناصر دادي عدون ، مرجع سابق، ص 53 .

⁴سمر رجب عطاء الله ، مرجع سابق، ص 32 .

الفرع الثاني: التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط طويل المدى: يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات¹

الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وبالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي، وإقتناء لأبعاده.²

والجدول الموالي يوضح الفرق بين المفاهيم الثلاث من حيث التأيد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها .

الجدول رقم (1-1) : الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية .

المفهوم الأبعاد	التخطيط طويل المدى	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
التأيد الإداري	توقع النمو وإدارة المشاكل	تغير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الاتجاهات الماضية تستمر في الحدوث مستقبلا	الفهم العميق لبيئة السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
الفترة التي برز فيها	1950	1960	منتصف السبعينات

¹زيد منير عبوي: الإدارة الاستراتيجية دار كنوز المعرفة ، طبعة الاولى، الأردن، 2006، ص 37 .

²مصطفى محمود أبو بكر، عهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008 ، ص 31 .

			المفهوم
--	--	--	---------

المصدر: سمر رحب عطا الله، المرجع السابق ، ص 34

الفرع الرابع : القرار الاستراتيجي

هو ذلك القرار الذي يرتبط برسالة المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد، ويحدد التوجه العام للمنظمة كأحد خصائصه كما يركز على طبيعة تفاعل المنظمة مع بيئتها الكلية وعلى أعمالها الحالية والمستقبلية¹.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي أنواع التخطيط الأخرى وخاصة ما يقاربه منها في المفهوم والمعنى منها التخطيط التكتيكي، وقبل التطرف لخصائص التخطيط الاستراتيجي من الضروري توضيح العلاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي .

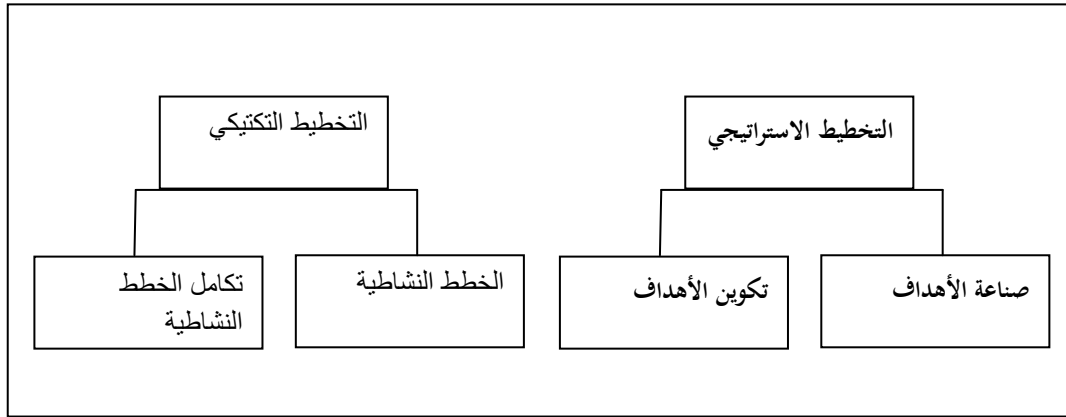
الفرع الأول : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

حسب "Steiner" فإن المنهج المستخدم هو الذي يميز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، في كون أن المنهج الابتكاري يكون أكثر أهمية في التخطيط الاستراتيجي بينما تزيد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي، كما أن عدم التمييز قد تؤدي إلى صعوبة الربط بينها، وذلك رغم تكاملها، حيث وبعد اختيار الاستراتيجية في إطار التخطيط الاستراتيجي يتم ترجمتها إلى خطط عمل قصيرة المدى في إطار التخطيط التكتيكي ، والمخطط الموالي يوضح العلاقة بينهما² :

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل صحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 22 .

² بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الواقع والآفاق- (دراسة حالة الم ص م سطيف) رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006/2005 ، ص 22.

الشكل رقم : (1- 1) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي



المصدر: بن سديرة عمر ، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الواقع

والآفاق- (دراسة حالة الم ص م سطيف) رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة سطيف ، 2006/2005 ، ص 22

لكن رغم ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط التكتيكي ، إلا أن هناك عدة فروق بينهما ، يمكن النظر

إلى أهمها من خلال الجدول التوضيحي التالي :

الجدول رقم (1- 2) : أهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

التمييز حسب طبيعة التخطيط		
التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	
المستويات الأدنى	قمة التنظيم	المستوى التنظيمي
دوري	مستمر لكن غير منتظم	مدى الانتظام
المدى القصير	المدى البعيد	الاطار الزمني
محدودة ومتكررة	شمل المؤسسة ككل	درجة الشمولة

المصدر : بن سديرة عمر ، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الواقع

والآفاق- (دراسة حالة الم ص م سطيف) رسالة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة سطيف ، 2006/2005 ، ص 23 .

الفرع الثاني : مميزات التخطيط الاستراتيجي

وما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية¹ :

¹ بن سديرة عمر ، مرجع سابق ، ص 24 .

- 1- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا ، فبعض الكتاب يشير الى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي وذلك حتى يكون أكثر فعالية وواقعية.
- 2- المرونة وتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية إلى أخرى عند تغيير الظروف البيئية .
- 3- يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجية المنظمة .
- 4- أهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية، وقانونية أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير .
- 5- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكاملة، المرتبط ظهورها بتغيير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية.¹

الفرع الثالث : مبررات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي نوجزها في مايلي :²

- 1- النقص في أداء المؤسسة المؤدي إلى حدوث فجوة ملفته في حالة ابتعاد نتائج الأداء كثيرا عن التوقعات أو عن نتائج مؤسسات المنافسة .
- 2- اكتشاف أخطاء في الممارسات داخل المؤسسة، وتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعية .
- 3- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، حيث عادة أن لكل مدير عام أسلوبه في القيادة.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي :

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى ان تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات عما يلي :³

- 1- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا .
- 2- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة .
- 3- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة .
- 4- تحسين المركز التنافسي للشركة في الآجل الطويل .

¹ هوشيار معروف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2009 ، ص 26.

² زيد منير عبوي، مرجع سابق ،ص 39.

³ نبيل محمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.ص 75 .

5- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية .

الفرع الثاني : معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي ليس أمر هينا فهناك عقبات تجعل منه أمر صعب، وفي مايلي بعض العقبات على

سبيل المثال :¹

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد ترجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي في التخطيط الاستراتيجي .
- إعتقاد المدير بأنها ليست مسؤولية .
- اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي .

بالإضافة إلى :²

- 1 - التغيير والتبدل السريع في البيئة .
- 2- عدم قدرة الادارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
- 3- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير ..
- 4- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي .
- 5- انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية .
- 6- المعلومات والبيانات الاحصائية .
- 7- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.

¹نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص ص11 ، 13 .

²بلال خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي دار المسيرة ، دار للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، 2010 ، ص

المبحث الثاني : صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية

لا يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يتحقق بشكل فعال ما لم يكن لدى المؤسسة رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها فهي تحدد سبب/ غرض وجود المؤسسة في بيئة معينة .

المطلب الأول : مفهوم الرؤية الاستراتيجية

الفرع الاول : مفهوم الرؤية

الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل .ويعتبر آخر هي صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحت الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل¹.

عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تصور لاستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات مستقبلية ويحقق ذلك مثالا إستراتيجيا للمنظمة، فهو يهيئ تصورا عن توجه وعرض كامل في الاستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية هي إحدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع الادارة الاستراتيجية إضافة إلى وضع تصورات استراتيجية².

إن الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطبعا عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة وأعمال منظمة الأعمال،ومحققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال، وهكذا نستطيع أن نحكم وننظبط الوضع الراهن وأن نضمن المستقبل³.

الفرع الثاني : أهمية الرؤية الاستراتيجية :

الرؤية الاستراتيجية لها قيمة كبيرة في صياغة الاستراتيجية، وتكوين التوجه إذا كان هنالك داع إداري دائم وملح للنظر إلى ما بعد اليوم – الراهن، والتفكير استراتيجيا حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق وكيفية احتياجات الزبون، وتغير التوقعات ومذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتتها بالتهديدات، إضافة إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل .

إن المديرين لا يستطيعون النجاح كقيادة للمنظمة أو كصانعي استراتيجية دونما رسم أولى للمضامين المسببة حول ربح التغيير وبعدها يمكن إقامة خيارات أساسية حول أي من المسارات الاستراتيجية، لا مفر من

¹مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 78.

²بلال، خلف السكارنة مرجع سابق ، ص 159.

³خالد حمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 123 .

الحاجة للرؤية الاستراتيجية المدعومة بالتصورات عن مجرى الأعمال الذي سيتبع، فالمدراء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد، وقواعد لصناعة الاستراتيجية التي تهدي الشركة خلال مسيرتها .
إن المنظمات التي يلغي فيها المدراء دور التفكير الاستراتيجي اللازم لمستقبل أعمال الشركة خلال مسيرتها، أو أولئك الذين يلزمون الشركة بتوجهه أحادي بديلا من غيره، يسرون بلا هدى، ويخسرون أبه إمكانية لأن يصبحو قادة للأعمال¹

المطلب الثاني: مكونات الرؤية الاستراتيجية

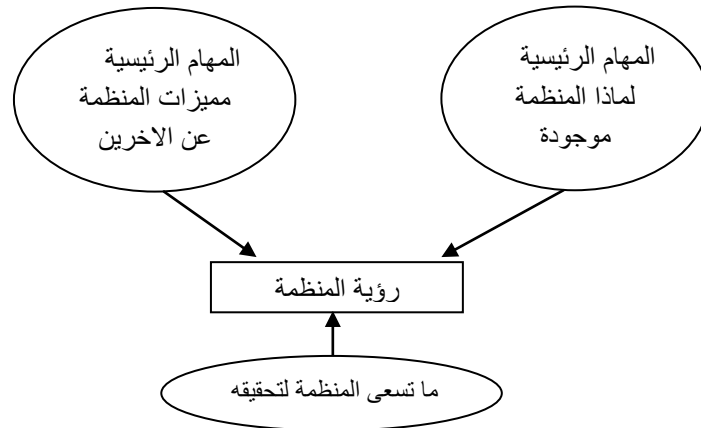
الفرع الاول: مكونات الرؤية

إن الرؤية الاستراتيجية هي التي ترسم المعالم الواضحة بصورة المنظمة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به وعلى هذا الأساس لا بد للرؤية أن تعكس العناصر الآتية:²

- 1- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها ،
- 2- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية ،
- 3- أهداف المنظمة التي تسعى للحصول عليها ،
- 4- رغبات المستفيدين ،
- 5- رغبات وتطلعات المجتمع ،
- 6- التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة ،
- 7- احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة .

ويمكن اختصار المكونات اعلاه في ثلاث عناصر أساسية :

الشكل رقم (1-2) يوضح مكونات الرؤية الاستراتيجية



¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 164 .

² محيد الكرخي، مرجع سابق ،ص ص 81 . 82.

المصدر : مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،
2009، ص.82 .

الفرع الثاني: متطلبات فاعلية الرؤية

يشير الباحث (kotter) إلى ان الرؤية الفعالة تتوفر فيها مواصفات التالية :¹

- 1- الخياليه : أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها
- 2- الجاذبية: خلاصة تجذب قلوب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.
- 3- التركيز : واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على اساسها بدون تردد .
- 4- المرونة : تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من امكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل
- 5- العملية: ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيتها (من موضوع الأوضاع الراهنة فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل واستقناص قدرات المتعاملين للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد .
- 6- الاعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصل معناها للغالبية العظمى في فئات العاملين.

الفرع الثالث: مراحل خلق مسار الرؤية وتحقيقها .

- 1- المرحلة الأولى: تجميع الطابع الشخصي: بالاعتماد على البحث الذاتي والتعلم الذاتي يتوجب على المدير ان يختار لنفسه الدوافع والاحتياجات ، والقيم التي توجهه في الداخل مع الآخرين، لتحقيق ذلك، أن تجربة القائد في الماضي، وتجربته، كل ذلك يكون قاعدة هامة لتكثيف موقفه الشخصي عن طريق تأثيره وقيادته للآخرين .
- 2- المرحلة الثانية: خلق الرؤية التنظيمية: هذه المرحلة تكمل التي قبلها (الطابع الشخصي) وفيها يبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة للقائد مع شركاء المختلفين الرؤية التنظيمية تعكس صورة عن القائد وعن كافة رجالات المؤسسة أو الدائرة.
- 3- المرحلة الثالثة: تعريف وتركيز الرؤية: بعد مرحلة الأبداع تتركز هذه المرحلة في التعريف والتركيز (تقطيع الكلمات إلى مقاطع)، وهذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة الأتصال عن طريقها يجند القائم الالتزام الذاتي والتعبير عن رؤية بشكل واضح وقابل للتنفيذ وتشير الأمل، وتقرر جاهزية العاملين لتنفيذه 4- المرحلة الرابعة: تحويل الرؤية إلى شيء ملموس : بعد المرحلة السابقة التي تتمثل بتركيز وتحديد الأفكار المركزية هناك خطوة

¹خالد محمد بن حمدان، مرجع سابق، ص 126 .

ابداعية أخرى حيث بموجبها تحول الفكرة النهائية إلى محسوس أكثر من إنتاج الشريط فيه يحاول المدير ان يكون صورة محسوسة المؤسسة.

5- المرحلة الخامسة: إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع .

وهنا على القائد ادخال الأفكار المركزية وانعكاساتها المختلفة في اطار منهجي، وهذا المنهج يجب أن يجعل من فعاليات المؤسسة تلائم الرؤية وتحويلها الى واقع، وهنا نقطة الوصل بين تعريف الاتجاه وبين العمل، إذ الهدف هو تحويل الرؤية إلى مبادئ عمل يومية في المؤسسة مع تأكيد مدى نجاحه في تحويل الرؤية إلى مبدأ.¹

المطلب الثالث : ماهية رسالة المنظمة.

الفرع الأول : مفهوم الرسالة واهميتها

أولاً- مفهوم الرسالة: عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، وتوضح سبب وجود المنظمة وتصور اهدافها وأغراضها وترشد الادارة الموظفين عند وضع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.²

ويؤكد (Wrightetal) على أن رسالة المنظمة تتمثل بالخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال المماثلة، وهي بذلك تعبير عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية لمنظمة الأعمال سواء كانت مكتوبة أم ضمنية³

● ثانيا : أهمية الرسالة :

تكمن أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال كما يشير العديد من الباحثين إلى الآتي⁴:

- 1- تنمية الأجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرسمية واعطاء تصور واضح لطبيعة منظمة الاعمال
- 2- تعزيز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ومنسجما وموحدا
- 3- تعطي تعريفا للأعمال يساعد على جعل الاهداف الاستراتيجية واضحة و حقيقة
- 4- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع منظمة الاعمال نظرا لوجود فلسفة واضحة لها
- 5- تعطي شعور للعاملين بجدية الادارة العليا واصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة

¹بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 171، 172 .

²مجيد الكرحي، مرجع سابق، ص 96 .

³خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، ص 128 .

⁴خالد محمد بن حمدان، مرجع سابق، ص، 129 .

بالإضافة إلى¹ :

6- ترسيخ روح الثقة للمنظمة من قبل العاملين للوضع الذي ترسمه الرسالة في اتجاهات وأنشطة المنظمة وإصرارها على البقاء .

7- إيجاد و خلق الرغبة في التطور لدى الإداريين والعاملين في المنظمة لأنها تتحدث عن المستقبل وضرورة مواجهة التغيرات المختلفة .

ثالثا : العناصر المؤثرة على رسالة المنظمة :²

1- متغيرات البيئة الخارجية، السياسة، والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية

2- متغيرات البيئة الداخلية والموارد

3- الخبرة السابقة للمنظمة .

4- معتقدات وقيم الإدارة العليا.

الفرع الثاني: صفات وخصائص الرسالة :

عندما يكون لدى المنظمة رسالة فإن هذا لا يعني أن هذه الرسالة متكاملة أو فاعلة لكي تستطيع المنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها، فقد تكون قاصرة ولم تستكمل شروط الجودة التي يتعين توفرها في الرسالة الجيدة ومن هذه الشروط ما يلي³ :

1- إن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة بطريقته تكسب فيها الدعم والمساندة للجهود التي قطعها

2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الاطراف

3- مختصرة وسهل تذكرها أو حفظها

4- أن تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى

5- أن تحتوي على فلسفة المنظمة وصفاتها المميزة

6- أن تحرص على تماسك المنظمة وترباط عناصرها

7- أن تبقى علاقتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة

8- تستخدم الفعل المسبق لوصف ما تقوم به(سعي فورد لصناع السيارات الشعبية).

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق،، ص 116 .

² محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 120.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق ص ص 101 102 .

- بالإضافة إلى الخصائص الآتية :¹

9- تكون طموحة: حيث ينبغي ايصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والاداري ومستوى عواطفهم .

10- أن تصف مستقبلا أفضل، فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية فيما يحددون المستقبل الذي تصوره لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بينهم الآن .

11- أن تتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة لكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومختلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها وتدفعه إلى العمل ، كما أن هذه الكلمات يجيب أن تعكس قيم المنظمة إلى تريد أرساءها .

المطلب الرابع: عناصر ومكونات الرسالة :

الفرع الاول : عناصر الرسالة

تتمثل عناصر رسالة المنظمة فيما يلي²:

- 1- العملاء: (من هم عملاء المنظمة) ؟
- 2- المنتجات: (ماهي السلع والخدمات التي تقدمها الشركة)؟
- 3- الأسواق : (ايتنافس الشركة على منتجاتها)؟
- 4- التقنية : (ماهي أسس التقنية التي تعتمد عليها الشركة)؟
- 5- البقاء، النمو، الريجه، (ماهي إلتزامات الشركة نحو تحقيق أهدافها الاقتصادية) ؟
- 6- الفلسفة الإيديولوجية (الرؤية المشتركة)، ماهي قيم ومعتقدات والأولويات الفكرية واهتمامات الشركة.
- 7- المفهوم الذاتي لنقاط القوة والضعف (ما من أهم النقاط الضعف والقوة للشركة) ؟
- 8- الصورة العامة للشركة (ماهي انطباعات الجمهور عن الشركة) ؟
- 9- العاملين (ماهي اتجاهات الشركة نحو العاملين).

الفرع الثاني: مكونات رسالة منظمة الأعمال

بالرغم من اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أن أغلب الباحثين يجمعون بأن مكونات رسالة منظمة الاعمال تتمثل بالآتي :¹

¹بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 180.

²المرجع نفسه،صص، 181 . 182 .

- مجال عمل المنظمة ،
- عملاء منظمة الاعمال ،
- السلع والخدمات ،
- أسواق منظمة الاعمال،
- السمعة والشهرة المؤسسة،
- التكنولوجيا المستخدمة من قبل منظمة الأعمال،
- أهداف البقاء والنمو والربحية ،
- الاطار الأخلاق لمنظمة الأعمال ،
- الخصوصية الذاتية لمنظمة الأعمال (امكانيات المنظمة)،
- الموارد البشرية لمنظمة الاعمال .

¹خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس، مرجع سابق ، ص 129 .

المبحث الثالث : الأهداف الاستراتيجية

تساعد الأهداف الاستراتيجية في تحويل الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة في ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، والتي تحدد مالذي يتم إنجازه ومتى.

المطلب الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية:

الفرع الأول : مفهوم وخصائص الأهداف الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الأهداف الاستراتيجية

ينظر للأهداف كونها كلمة أو عبارة متقضبة مجزأة من الرسالة جرى توسعها لكي تعبر عما تريد الرسالة تحقيقه، وبها تبصح الرسالة واقعية ملموسة كما ينظر إليها بأنها¹ الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي توصلها الرؤية .

ثانياً: خصائص الأهداف الاستراتيجية

تتميز الأهداف الاستراتيجية كونها تصاغ وفق إطار ما يسمى بالبراعة والذكاء smart إذ ما اخذناها بهذا المعنى اللغوي الصرف إلا أن المعنى الحقيقي تعدى المعنى الحرفي ليشير كل حرف من هدف الكلمة إلى خاصية هامة من خصائص المهداف الجنيدى الموضحة في ما يلي :²

1- أن يكون المهدف محددًا: أي واضح المعالم والمحتويات لاغموض أو إلتباس فيه أي يفهم من عنوانه بحيث يمكن التعرف عليه من اين يبدأ إلى أين ينتهى لانجاز المهمة .

2- قابلية المهدف للقياس : وهذا يعني أن المهدف لا بد انيوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقيق الأهداف.

3- قابلية المهدف للتحقيق: فليس للمهدف أي معنى إذ تعذر تحقيقه وعليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملاءمتها وكفايتها على تحقيق المهدف .

4- أن يكون المهدف ملائماً: وبقدر ما تكون الظروف ملائمة لوضع المهدف فإن المهدف نفسه لا بد أن يتلائم مع واقع المنظمة وحاجاتها واهتماماتها والفئات المستفيدة منها .

¹ مجيد الكرخى، مرجع سابق ص 242 .

² لمرجع نفسه، ص ص 243.244.

5- أن يكون للهدف فترة زمنية للتنفيذ : أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف.

الفرع الثاني: أنواع الأهداف الاستراتيجية

تنقسم الأهداف الاستراتيجية إلى ما يلي: ¹

1- الأهداف الموجهة نحو المخرجات :

وهي الأهداف التي تسعى المنظمة من وراء بلوغها تحقيق مخرجات ملموسة محددة بالكميات وعلى مختلف أصعدة نشاطاتها .

2- الأهداف الموجهة نحو العمليات:

ويراد بها الأهداف التي تدخل في مجال الخطة المستقبلية والتي تؤثر بصورة غير مباشرة على الأهداف الموجهة نحو المخرجات .

3- الأهداف الموجهة نحو الآثار .

ويراد بها أو فئة محددة أي المواقف التي تراد تغييرها (Attcludes) والمعارف والسلوك المراد توجيهها خلال فترة زمنية معينة مع وصف لدرجة التغيير .

الفرع الثالث: أهمية الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة أسباب تبرز وضع الأهداف بالنسبة للمنظمات أهمها: ²

1- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئة المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها .

2- تساعد الأهداف في تحديد جهود الأفراد والوحدات حتى لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد .

3- توفر الأهداف الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم .

4- تساهم الأهداف في تفويض السلطة من خلال تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد على أهداف التي أنيطوا بتحقيقها .

¹ محيد الكرخي، مرجع سابق ص 242 .

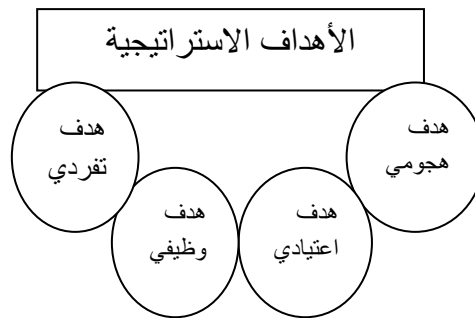
² عمري سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة(شركة مناجم الفوسفات تبسة) ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2007 ، ص31.

- 5- تساهم الأهداف في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه كما يساهم في بيان العلاقات الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت شكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة .
- 6- تساعد الأهداف في تقييم الاداء من خلال توفير الأسس أو المعايير التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل فرد .

الفرع الرابع : تصنيف الاستراتيجية :

تصنف الأهداف الاستراتيجية إلى اصناف الآتية ¹:

- 1- هدف اعتيادي : هو هدف كمي أو نوعي يعبر عن النشاط الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة في الظروف الاعتبارية .
- 2- هدف هجومي: وهو هدف تسعة المنظمة من تحقيقه القضاء على احدى التحديات التي تواجهها، وهذا ما نواجهه، المنظمات المنافسة بعضها لبعض حيث تحاول كل واحدة ازاحة الأخرى عن مساحة النشاط التي تطمح الاستيلاء عليه .
- 3- هدف وظيفي : وهو الهدف الذي تريده المنظمة من خلال الارتقاء إلى صف المنظمات الاخرى ودات شهرة وسمعه بين هذه المنظمات
- 4- هدف تفردى: وهو الذي تريد المنظمة فيه التفرد بسمعه بين المنظمات وتصبح الرقم واحد عليها جميعا .
- الشكل رقم (1-3) : يوضح أصناف الأهداف الاستراتيجية



المصدر: محمد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2009،

ص 251.

¹مجيد الكرخي مرجع سابق ، ص ص، 250.251 .

المطلب الثاني : صياغة الاهداف الاستراتيجية

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية المنظمة

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً، معقد من المؤثرات الثقافية السياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في ملحمها على طبيعة ونوعية الغايات والاهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ونشير فيما يلي بإيجاز لهذه العوامل¹ :

- 1- طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الغايات والأهداف .
- 2- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف وتستجيب الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج الادارة والقيادة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات غاياته وأهدافه وانماطه السلوكية في أسواق منتجاته.
- 3- توقعات الأفراد والمجموعات: تؤثر توقعات الأفراد والمجموعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الغايات والأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والغايات والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة مثل ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة، وزيادة الإنتاج وتحسين المواصفات... إلخ وهو ما يستلزم من الإدارة أحداث نوع من التوافق بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها .
- 4- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الغايات والأهداف التي يجب ان يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويبرز أثر القيم الاجتماعية، في أشكال مختلفة و أهمها ما لذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكات منظمة الاعمال .

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الادارة الاستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المؤسسات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ص ص529، 530.

الفرع الثاني: مراحل ومنهجية اعداد الأهداف الاستراتيجية

اعداد الغايات والأهداف الاستراتيجية يتم من خلال مراحل معددة لضمان جودة صياغة هذه الغايات والأهداف الاستراتيجية وتوفير سيماتها الاساسية ومن ثم تسير وتفعيل تحقيقها، وتتمثل المراحل الرئيسية لأعداد الغايات والأهداف الاستراتيجية فيما يلي:¹

- 1- تصنيع أداة فنية يمكن من خلالها توفير البنية التحتية لمداخلات اعداد الغايات والأهداف حيث تساعد الأداة في حصر مصادر اشتقاق الغايات والأهداف وتحديد تأثير تلك المصادر على صياغتها
- 2- تحديد مصادر اعداد الغايات والأهداف، والتي يرجع إليها وتحليل مكوناتها وخصائصها يمكن على الأقل تحديد مجالات الأهداف الاستراتيجية وتتمثل المصادر الرئيسية لأعداد الغايات والأهداف الاستراتيجية فيما يلي:

أ- رؤية ورسالة المنظمة

ب- مخرجات تحليل البيئة الداخلية (SW)

ت- مخرجات تحليل البيئة الخارجية (OT)

ث- الفرضيات الاستراتيجية

ج- الحس الاستراتيجي لدى أفراد المنظمة .

المطلب الثالث: أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية واختبارها

الفرع الاول : أساليب تحديد الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها من اجل تحديد الأهداف الاستراتيجية وتتلخص فيما يلي² :

- 1- أسلوب المشاركة: ويراد بها مشاركة أكبر عدد من العاملين في المنظمة في صياغة الهدف الاستراتيجي وذلك لكونهم أكثر معرفة بما وغاياتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل ولهذا فان اشراكهم جميعا في صياغة الأهداف الاستراتيجية يساعد على ارساء أهداف ممكنة التحقيق تدل المنظمة إلى واقع أفضل .

- 2- دراسة الحالة: إن دراسة الحالة تعني بتكليف جهة معينة داخل المنظمة و خارجها بإجراء تحليل شامل لوضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية في ضوء رويتها ورسالتها، ويشترك في هذه الدراسة إدارات المنظمة ومجلس ادارتها ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال ذلك .

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص 288 . 229 .

²مجيد الكرخي، مرجع سابق ، ص ص 254، 255 .

3- فرق العمل: وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الاستراتيجية وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الاهداف أو قد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانباً من نشاط المنظمة ويرسم له أهداف استراتيجية ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي او لجنة عليا للضمان وحدة هذه الاهداف .

4- العصف الذهني : حيث يصار إلى وضع الأهداف الاستراتيجية من خلال تكليف مجموعة من المتخصص تحتلي مع نفسها أو مجتمعة وتجري عصفاً ذهنياً لوضع الأهداف الاستراتيجية المناسبة للمنظمة مستندة على خبرتها في هذه المجال ومعرفتها لواقع المنظمة .

الفرع الثاني: إختبار الأهداف الاستراتيجية

من القضايا الاستراتيجية المرتبطة باختبار والغايات والأهداف، أن يتم مراجعة الغايات والأهداف بصورة مستمرة متواصلة وذلك بغرض تطويرها وتحديثها وتتم هذه المراجعة من خلال مجموعة من الأدوات أهمها ما يلي :¹

أولاً: التأكد من الموازنة بين الغايات والأهداف: من الضروري أن تكون الغايات والأهداف مساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلا أنه ما لم توجد محاولة للموائمة بينهما الغايات والأهداف ذاتها قد تكون محدودة القيمة نأخذ على سبيل المثال: وجود الكثير من القرارات التي تتضمن ضرورة إيجاد موازنة بين الأرباح في الأجل القصير وبين النمو في الأجل الطويل، فإن كل منهما قد يقود إلى بديل مخالف لاتخاذ القرار ما لم تكون هناك أولويات محددة وواضحة، وعادة ماتبرز عمليات الموائمة في مواقف عديدة مثل: زيادة نسبة هامش الربح في مقابل الموقف التنافس، أو التوسع في مجهودات البيع المباشر في مقابل تنمية المنتج .

ثانياً: التوازن والقبول لمصالح الفئات ذات العلاقة برسالة وأهداف المنظمة .

من الضروري أن تهتم المؤسسة بتحديد الفئات ذات العلاقة بالمؤسسة، وكذلك تحديد مجالات الأداء الرئيسية المتعلقة بهم، في كل من هذه المجالات فإنه قد تكون من المفيد تحديد احتياجاتهم الضرورية، وتوقعاتهم والنتائج المرغوب لكل منهم ثم بعد ذلك يتم توليد مجموعة من الغايات والأهداف والقيود من تلك المعلومات التي يتم تجميعها من هذه الفئات، والتي قد تمتلك أهداف متعارضة، إلا أن تحليل طبيعة الدور الذي تؤديه كل فئة والأثر النسبي لهذا الدور على المؤسسة قد تساعد في تحديد أولويات لتلك الغايات والأهداف والتنسيق لها .

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص 547، 548.

المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي للبيئة

إن مفهوم البيئة خضع إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور ومكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي في جانب آخر.¹

المطلب الأول: مفهوم البيئة والتحليل الاستراتيجي للبيئة

الفرع الأول: مفهوم البيئة والتحليل البيئي

إن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظم، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلها وطبيعة العلاقة بينهما، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل بها، وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وامكانية الحصول على أفضل النتائج المركوبة من جراء هذا الفهم ، أما التحليل البيئي فيمكن في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهم للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر علي الأداء والأعمال فالمنظمة الآن وفي المستقبل.²

الفرع الثاني: خصائص بيئة المنظمة

معرفة خصائص البيئة يساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن هذه الخصائص هي :³

- 1- حدود البيئة: إن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجه يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة
- 2- التفرد: حيث تختلف بيئة كل منظمة من المنظمات الأخرى
- 3- تغيير البيئة: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقبلة لاثبات فيها.
- 4- صعوبة التحكم في متغيرات البيئة
- 5- التأثير المتداخل للمتغيرات
- 6- خضوع المنظمة لآثار البيئة

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 71.

² مرجع نفسه ، ص 72.

³ محبد الكرخي، مرجع سابق، ص 146 .

الفرع الثالث: فوائد تحليل البيئة

تتلخص فوائد تحليل البيئة مما يلي :¹

- 1- تكشف إمكانية معالجة المشاكل العالقة بصورة صادقة وصرحة
- 2- تكشف فرص نجاح المنظمة
- 3- تحدد مواطن التغيير الممكنة
- 4- يساعد على تكثيف وتعديد إطار الخطة الاستراتيجية.
- 5- يوضح الاتجاهات الرئيسية الممكنة .
- 6- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناول عمليات تحليل الواقع .
- 7- ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المنظمة والظروف التي تحيط بها .

الفرع الرابع : دورة تحليل بيئة المنظمة:

تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهينة لأن توظف في البناء الاستراتيجي:²

أولاً: المسح البيئي: يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الافكار، التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الاستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة من خلال إجراء فحص شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف وفي داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني صورتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها.

ثانياً: المراقبة والرصد: وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتنظيف البيانات والمعلومات ذات الإهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الاستراتيجية .

ثالثاً: التحليل والتنبؤ: وهنا تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مدياتها وآثارها ودرجة وفترة استمرارها ،

رابعاً : التغذية الراجعة: حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الاستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 147.

² مرجع نفسه، ص 150.

المطلب الثاني : أساليب و تقنيات التحليل البيئي الداخلي والخارجي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في دراسة وتحليل السنة الداخلية للمنظمة ومن أهم هذه الأساليب :

الفرع الأول: نموذج Ohmae

يستخدم هذا النموذج على وجهة نظر الباحث Ohmae والذي أطلق عليه تسمية المثلث الاستراتيجي والمعبر عنه بثلاثة أبعاد تتمثل بالعملاء، المنظمة، المنافسين لقد بين الباحث Ohmae كيف أن المنظمة ومنافستها يتنافسون على كل من الكلفة والقيمة في تقديم منتجاتهم وخدماتهم للعملاء، وقد خلص إلى وضع أربع استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية¹:

1- تكثيف النمو التنظيمي: والتي يتم إنجازها من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة أو الأساسية ودفع الموارد نحو وظائف الأعمال الأكثر أهمية، والهدف هو القيام بالاستثمار بالوحدة الوظيفية المهمة والتي يتم من خلالها تحقيق النجاح .

2- بناء التفوق النسبي: ويتحقق من خلال مقارنة منتجات وخدمات منظمة الأعمال مع المنافسين والقيام باستثمار المجالات الأفضل لتحسين المنتجات والخدمات أو تدنية التكاليف.

3- متابعة المبادرات الحادة : وهذه تتطلب التحدي والمثابرة بالعمل للفوز وتحقيق التفوق التنافسي .

4- استثمار واستغلال الدرجة الاستراتيجية للحرية: وتتطلب القيام بتحديد وتعريف درجة الاستراتيجية والتي تؤثر على المخططات النهائية لرضى العملاء

الفرع الثاني: مدخل تحليل نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات / SWOT

لقد عرف بأن تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، وأن تحليل (SWOT) يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالية تستطيع أن تعززها بالمنظمة من نقاط قوة وفرص وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.

إن الهدف من تحليل (SWOT) هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس مرجع سابق، ص 109.

الفصل الأول.....المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسيه، أن الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام كالتالي :¹

1- الفرص والتهديدات الخارجية: تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح عن المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية في تمثل فرص يجدر بالمنظمة السعي نحو إقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة .

2- القوة والضعف الداخلية: تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أوسئ، فإذا كانت هذه النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك، فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة، ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الأنتاج ... وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغته استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها .

الجدول رقم(1-3) يوضح مصفوفه (SWOT)

نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلي	
استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	مساندة استراتيجية التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الصحف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)	الفرص البيئية المتاحة
مساندة استراتيجية التنويع S/t استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث على الفرص في ضل التهديدات)	مساندة استراتيجية دفاعية W/t تقليل مواقع الصحف الداخلية لتفادي المخاطر الخارجية (إلغاء)	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد ادريس ، ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 114

المطلب الثالث : مكونات البيئة الداخلية والخارجية

الفرع الأول: مكونات تحليل البيئة الداخلية

يشمل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة الموارد والقدرات :¹

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق ص ص 110، 111.

أولاً: الموارد : وتتكون مما يلي :

1- الموارد الملموسة: وهي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المنظمة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرات المنظمة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة .

2- الموارد الغير ملموسة: وهي الموارد التي تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المنظمة ولكن عبر الزمن يصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية ومنها: سمعة المؤسسة مستوى رضا الجمهور، نظرة المجتمع إليها ومجالات الابداع لديها ونحو ذلك .

3- الموارد البشرية : وتسمى أحيانا برأس المال البشري وتشمل مالمدى المنظمة من امكانيات وظيفة مع وصف لدرجة مهارتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار .

ثانياً: القدرات: من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذا لم تكن هناك وسائل لتشغيلها من خلال العمليات التنظيمية للقدرات التي تمتلكها المنظمة وتحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها المنظمة في خططها خلال فترة زمنية معينة .

إن الذي تهم به المنظمة هو مقارنة قدراتها بقدرات المنظمات الشبيهة وبلوغ ذلك تعتمد عادة تصنف على

قدرات المنظمة حسب الوظائف وكما يلي :

جدول (1-4) توزيع قدرات المنظمة حسب الوظائف

الوظيفة	القدرات	
1	الإدارة العامة	- الإدارة المالية - الخبرات في مجال السيطرة الاستراتيجية - الفعالية في تحريك وتنسيق وحدات المنظمة - إدارة الشراكة مع الغير - الإدارة العامة للمنظمة - إدارة الموارد
2	إدارة المعلومات	شمولية وفعالية نظام المعلومات التي يمكن استعمالها في اتخاذ القرارات
3	البحوث والتطوير	القدرات في البحوث الاساسية والابداعات والخدمات الجيدة

¹ محبد الكرخي، مرجع سابق ص ص 173، 174 .

4	اسلوب تقييم الخدمات	قدرة المنظمة على تقديم الخدمات بأفضل اسلوب للمستفيد
---	---------------------	---

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في تحليل البيئة الخارجية

تحتوي البيئة الخارجية على مجموعة من المكونات وتشمل هذه المجموعة ما يلي¹:

- 1- السياسة الحكومية: أن الاستمرار في البلاد ووجود، حكومة عادلة وديمقراطية فيها، تسير وفق نظام هيكلي منظور وتعمل بالأسلوب وتعمل بالأسلوب المؤسسي في اتخاذ القرارات وغير ذلك فيما يتعلق بالقرارات الحكومية التي تؤثر على نشاط المنظمة ومستوى آدائها .
- 2- العوامل الاقتصادية: فالتغيرات الاقتصادية الكلية مما الاستهلاك والاستثمار والنمو الاقتصادي تتحكم بها عوامل كثيرة لا تأثير للمنظمة فيها، ولكن لهذه المتغيرات تأثير نميز على نشاط المنظمة .
- 3- العوامل الاجتماعية: إن عدد السكان ومعدل نموهم وفئاتهم، وتركيبهم الاجتماعي والاقتصادي والتعليمي وأوضاعهم الصحة وتؤثر جميعها في سلوك المنظمة، ولكن ليس للمنظمات سلطان عليها ومورثاته الثقافية والاسرته وارتباطاته الحضارية تلقى لآثارها على سلوك المؤسسة المستقبلي .
- 4- العوامل التكنولوجية: إن التطور التكنولوجي وإن استطاعت التنبؤ ببعض جوانبه إلا أنها لا تستطيع معرفة آفاق التطور التكنولوجي بكامله ما يفرزه كل يوم من اختراعات ووسائل جديد في ليست بالحسبان .
- 5- التشريعات: فالتشريعات الحالية والمستقبلية والجهات المسؤولة عنها ومنهجية إصدار القوانين والأنظمة وقوانين العمل والتشغيل وقوانين الحالة الاجتماعية لها الأثر الكبير على فعالية الإجراءات التي تريد المنظمة تنفيذها الآن وفي المستقبل .
- 6- القضايا القيمية : ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المنظمات الإقليمية والقارية والعالمية وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها وبين القيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المنظمات المحلية والوطنية وخاصة التي تعمل في نفس الميدان.

¹مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص ص 164 ، 165 .

المبحث الخامس : البدائل والخيارات الاستراتيجية

بعد قيام منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية بما يتبين لمنظمة الأعمال الفرص والتهديدات المحيطة بها ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، ليصبح أمام المنظمة مجموعته من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختبار منهما

المطلب الأول : ماهية البدائل والخيارات الاستراتيجية

الفرع الأول: الخيار الاستراتيجي

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الإختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الإختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي تمثل أفضل بديل يتم إنتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه يعد أفضل مواءمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكييفها مع بيئتها الخارجية، مؤديا في النهاية إلى فرصه أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة¹

الفرع الثاني: معايير تقييم البديل الاستراتيجي :

تتم عملية تقييم البدائل على وسائل وفق معايير محددة يجب أن يؤخذ بها عند تقييم أية بديل استراتيجي ، وعلى النحو الآتي :²

- 1- أن تكون الاستراتيجية ملائمة أي مدى ملائمة الاستراتيجية للظروف التي تعمل فيها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والمتغيرات المستقبلية وإلى أي مدى تتناسب الاستراتيجية المختارة هذه التوجهات.
- 2- أن تكون الاستراتيجية مقبولة : أي تكون مقبولة لكل فئات المتعاملين وإن تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكن وأكبر عوائد متاحة :
- 3- أن تكون استراتيجية ممكنة، أي المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والامكانيات اللازمة لها.

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 214 .

² المرجع نفسه، ص 215.

الفرع الثالث: المحددات والصعوبات التي تحدد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي يمكن ابراز هذه العوامل في ما يلي¹ :

- 1- المعلومات : قد لا تتوفر كامل لمعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء المعلومات غير كافية أو غير صحيحة، وبالتالي فإن استمرار صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمر غير مناسب .
- 2- الوقت وضوابط التكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوزه كلفويما مما هو مسموح به فإن فاعليه قراره ستهدرر وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ .
- 3- إنقطاع الأتصال: إذ قد يكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المنظمة إلا إنها بعيدة عن متناول أيدي الاداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي .
- 4- السوابق المماثلة: إذن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعة قد يفسدا التفكير والتروي عن صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية .

المطلب الثاني : البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة

هناك مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة، أمام المنظمة وهي كما يلي

الفرع الأول: البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية)

هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية حددها ما بكل يؤثر وهي يعتبر الاستراتيجيات الأساسية وتمثل فيمايلي:²

- 1- الريادة في التكلفة: تعني قدرة المنظمة على تصميم وانتاج منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافس، تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكلفة وتستهدف من خلالها أسواق كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق تسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ورقابة عالية وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المنظمة

- 2- استراتيجية التمييز: وتعني القدرة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع

- 3- استراتيجية التركيز: وهي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة من معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل .

¹خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص216 .

²العيداني حبيبة ، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات حالة فرع انتيبوتيكنتال المدية ، مذكرة ماجستير ، جامعة المدية ، 2010، ص ص56.55.

الفرع الثاني: البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظيفي

إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال، وظيفي محدد تعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة، وتوجد على هذه المستوى مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وتتمثل فيما يلي:¹

1- التسويق: ترتبط استراتيجيات التسويق بالمنتج/ الخدمة، السعر الترويجي وقنوات التوزيع، أي ما هي القنوات التوزيعية للمنظمة ما هي مناطق البيع، ما هي سياسة الأسعار، ماهي خصائص المنتج .

2- الانتاج والعمليات: تهتم استراتيجية الإنتاج والعمليات بمجموعة من اعتبارات، تتعلق بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال ومن هذه الإعتبارات جودة المنتجات / الخدمات التي تقوم بتقديمها للعملاء، الاجراءات المنتجة لرقابة جودة المنتجات / الخدمات وما هي عملية الإنتاج، يسئل أذحال التقنيات الجديدة في عمليات الإنتاج .

3- البحث والتطوير: ففي العديد الصناعات لا تستطيع المنظمة أن تنمو أو حتى لا تستطيع أن يتيقن دون توليد إنسيابية متواصلة في المنتجات الجديد، ويعملوا أخصائيو البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم استراتيجية الأعمال .

4- نظم المعلومات : تتجه منظمات الأعمال إلى هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على التكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات اعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات .

5- الموارد البشرية: ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي الخصيص والإستقطاب، والاختيار والتدريب، والسلامة والصحة.

الفرع الثالث: البدائل الاستراتيجية على مستوى الكلي

هناك ثلاث بدائل استراتيجية ينبغي على الإدارة أن تختاره وهي كما يلي :²

1- استراتيجيات الإستقرار (الثبات) : يقصد باستراتيجية الاستمرار أن تحافظ المنظمة على اداء أعمالها السابقة وتركز كل امكانياتها في هذا المجال، ومن اجل تقوية وتحسين ما لديها، من مزايا تنافسية، والهدف منها ضمان بقاء والاستمرارية. لا تعني عدم فعل سني وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها .

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص ص 242، 245 .

² العيداني حبيبة ، مرجع سابق ، ص 58 .

الفصل الأول.....المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

2- استراتيجية النمو والتوسع: إن استراتيجية النمو والتوسع مرعوبة من قبل مضم المديرين نظرا لتوفرها على العديد من المزايا: زيادة المبيعات والأرباح، وترتبط الاستراتيجية النمو عاليا بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو المستقبلية، وتتطلب جهود إضافة تقوم بها الإدارة العليا .

3- استراتيجية الانكماش (التراجع) : يقصد بهذه الاستراتيجية، أن تقلل المنظمة من حجم تعاملات وأعمالها بطريقة معينة، وتتبع عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف وتركز الإدارة على رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحسين الأداء الوظيفي وخفض وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي .

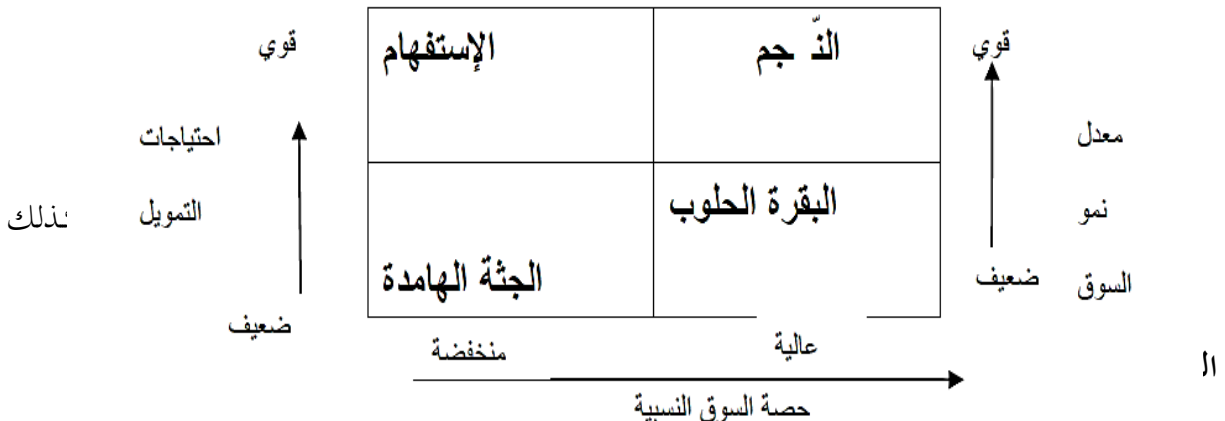
المطلب الثالث: أساليب تحليل المحافظ الاستثمارية :

تستخدم منظمة الأعمال أساليب عديدة تتم في ضوءها التأكد من أن الاستراتيجية المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع المبادئ الأساسية الخيارات الاستراتيجية وتقديم لتطوير العديد من طرق تحليل المحافظ الاستثمارية فيما يلي يورد أهم هذه الأساليب متبوع من الإيجاز

الفرع الأول: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بتطوير وتشكيل نموذج لصياغة المتعددة الأعمال بإسم مصفوفة معدل النمو وحصنة السوق، والتي تظهر في الشكل الآتي :

جدول رقم (1-5) يوضح أبعاد متغيرات نموذج بوسطن الاستشارية



تسمى بمصفوفة الاشارات الضوئية، وتعد مصفوفة (GE) التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة من كبرى الاستشارات أكثر تعقيدا، وقم تم استخدام هذه المصفوفة في مثل العديد من منظمات الأعمال الرائدة، وتستند على بعدين أساس هما :¹

¹بن قارة امينة ، أهمية نضام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2009،ص37.

1- قوة الأعمال (الموقع التنافسي السبي لمنظمة الأعمال)

2- جاذبية القطاع الصناعي

الجدول (1-6) يوضح مصفوفة شركة (GE)

		عالي	متوسط	منخفض
جاذبية القطاع الصناعي (السوق / المنتج)	عالي	I منطقة مرغوبة الاستثمار / النمو	I منطقة مرغوبة الاستثمار / النمو	S استثمار انتقائي
	متوسط	I منطقة مرغوبة الاستثمار / النمو	S استثمار انتقائي	H حصاد / جرد
	منخفض	S استثمار انتقائي	H حصاد / جرد	H حصاد / جرد

المصدر: خالد بن حمدان ، وائل محمد ادريس ، ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار

اليازوري، الأردن، 2007، ص 251.

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس مرجع سابق ص 250.

خلاصة الفصل:

ان جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في وضع استراتيجيات فعالة مع التحقيق التكيف الجيد والفعال لهذه الاستراتيجيات، فالتخطيط الاستراتيجي اصبح امرا حتميا ومنهجيا للتفكير وأسلوب عمل، فهو الحجر الاساس لمنظمات الاعمال، خصوصا في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحالية المنبعثة من البيئة الخارجية، لذا وجب على المنظمات ان تنظر الى التخطيط الاستراتيجي على انه المدخل الذي يساعد بعض القضايا التي يمكن ان تحدث داخل بيئتها الداخلية او في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي الاخذ بعين الاعتبار رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية واتجاهاتها الحالية و المستقبلية فهي تمثل ترجمة لتخطيط وتنفيذ جهود المنظمة، كما تقود الى الاهداف الاستراتيجية والتي عادة ما تكون مرشدا للنتائج الواجب تحقيقها، إن هذه الأخيرة تتطلب تحليل الاوضاع السائدة، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتأثيرها على اعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص او تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكاناتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة او ضعف من جهة اخرى، وهان يجدر بنا الاشارة الى ان الغرض من التحليل البيئي ليس فقط تحديد ما تحتويه هذه المتغيرات من فرص و تهديدات وانما يمتد الى الانتفاع من نتائجه الى تحديد التوجهات الاستراتيجية للتعامل مع تلك الفرص والتهديدات بما يخدم رسالتها وتحقيق اهدافها، وبعد عملية تحليل تقوم المنظمات بوضع الاستراتيجيات وكذا البدائل الاستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذه المعطيات والحفاظ على استمرار بقائها ووصولاً بها لتبوؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها.



الفصل الثاني:
أساسيات عملية إدارة
الأزمات

تمهيد :

عرف العالم في السنوات الأخيرة عدة أزمات تسببت في خسائر كبيرة وفي اضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على استقرار المنظمات ووجودها في جميع أنحاء العالم حيث تعد هذه الأزمات عقبات رئيسية في طريق نمو هذه المنظمات وتطورها .

ويتطلب التصدي لهذه الأزمات إدخال إدارة الأزمات ف للمنظمات بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرار. وبذلك نرى التحدي الحقيقي لهذه المنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات هو الأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالفائدة عليها وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها .

بناء على ما سبق، سيتضمن الفصل الثاني المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المبحث الثالث: الاطار التنظيمي لإدارة الأزمات

المبحث الرابع : علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الازمات

المبحث الأول: ماهية الأزمة

أصبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات وكما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات وهذا لن يتسنى لها إلا بعد أن يتشكل لهاوعي وإدراك شامل لماهية الأزمة.

المطلب الأول: مفاهيم وتعريف حول الأزمة

الفرع الأول: تعريف الأزمة

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي نقطة تحول بمعنى أنها قرار حاسم في حياة المريض وهي تطلق للدلالة على حدوث تغير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والقانونية.¹

وتعرف أنها "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام ككل في ظروف ضيقة الوقت وقلة الامكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة".²

ويحدد قاموس webster الأزمة بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم، هجمة مبرحة من الألم ، كرب أو خلل وظيفي " ، والأزمة كما يقول "stevealbert" هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أي كانت درجة استعداد المنظمة".³

وتعرف الأزمة من الناحية الادارية على أنها ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا لبقاء واستمرارها تتميز بدرجة من المخاطرة ، كما أنها تعرف من الزاوية الاقتصادية على أنها الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد ،وتغير الأزمة عن التقاطعات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.⁴

¹-محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار ابتسام للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص7.

²-ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص22.

³-محمود جاد الله، مرجع نفسه، ص ص، 7، 8.

⁴-زيد منير عبري، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص19.

الفرع الثاني: الفرق بين الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى

أولاً: الأزمة والمشكلة:

المشكلة أخف من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب حدوث الأزمة فهي كالشرارة ان تم اطفائها تم اطفاء النار. وان تم اهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة وحل المشكل يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول المشكلة إلى أزمة.

ثانياً: الأزمة والكارثة:

يخلط البعض بين الكارثة و الأزمة فرغم اتفاقهما في كون كل منهما موقفاً مفاجئاً إلى ان الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر في مصالح الدولة ، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية او نتيجة تدخل الانسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وانما قد تنجم الأزمة في حدوث كارثة كما أن بعض الكوارث تبرز لنا الأزمات ، إذ تكون بعض الأزمات في الظل ام بسبب تجاهل أو تهاون أو عدم مصداقية في المتابعة والاشراف تحت ما يسمى سياسة (غض الطرف).¹

الفرع الثالث: أنواع الأزمات وأسبابها

أولاً: أنواع الأزمات

هناك نوعين أساسيين من الأزمات التي قد تتعرض لها المنشآت:²

1- الأزمات المفاجئة : وهي تلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق انذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق أو انفجار أو هزة أرضية ، وهذا النوع هو الأشد خطورة حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون أكثر جساماً وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع لخطة لمعالجة الأزمة

¹ -محمود جاد الله، مرجع سابق، ص ص11.10.

² -سليم بطرس جلدة، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات، في ظل عالم متغير، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 24، 25.

2- الأزمات المتركمة: وهي تلك الأزمات التي يكون بالإمكان توقع حدوثها حيث أن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل أن تنفجر وبالتالي فهذه الأزمات تتطور مع مرور الزمن ،كإضراب العمال مثلا. حيث يكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع وقوع الأزمة،أو التخفيف من حدوثها قبل ان تصل الأزمة الى مرحلة حاسمة.

ثانيا: أسباب الأزمات:

ان أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والادارية بشكل عام يمكن أن يكون على النحو التالي:¹

1-أسباب خارجة عن ادارة المنظمة مثل : الزلازل،البراكين ،الفيضانات، يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.

2-ضعف الامكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.

3-تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير إلى امكانية حدوث أزمة.

4-عدم وضوح أهداف المنظمة.

5-صراع المصالح بين العاملين والقيادة الادارية الغير كفؤة.

6-ضعف نظم المعلومات الفعالة ونظم صنع(إتخاذ) القرار.

7- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.

8-وجود عيون في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.

¹-سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص22.23.

المطلب الثاني: مراحل نشأة الأزمة ومصادرها:

الفرع الأول: مراحل نشأة الأزمة

تبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها، وتتمثل هذه المراحل في ¹:

أولاً : مرحلة ميلاد الأزمة

ويطلق عليها مرحلة التحذير والانداز المبكر حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها او المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور اليها.

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى منفذ القرار في مرحلة الميلاد حيث تتطور نتيجة تغذياتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي اسقط بها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة بتزايد الاحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي إستقطبتها الازمة .

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور الأزمة من حيث الحد والجسامة نتيجة سوء التخطيط وما يتسم له خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأي او اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوماً.

¹-محمود جاد الله ، مرجع سابق، ص ص33.32.

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي وهناك بعض تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه

ويتبين على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية وتكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي .

خامساً : مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد شكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد في جميع مراحل نشأة الأزمة سابقة البيان، ضرورة أن يكون صانع القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا تقع فريسة لمسألة التشخيص، ومن ناحية أخرى فإن مراحل نشوء الأزمة في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب ويستحيل فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.

الفرع الثاني: مصادر الأزمات.

هناك مصدرين رئيسين بالنسبة لمنظمات الأعمال منها:¹

أولاً: الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها

حيث قد تواجه المنظمة عوائق وعقبات تتعلق بعناصر الانتاج التي تستخدمها وخاصة الموارد المادية والبشرية المتاحة لها، وهذا المصدر يعتبر من أكثر المصادر الرئيسية وراء الأزمات المسماة بأزمات المسار الطبيعي التي تمر بها المنظمة والتي يمكن إذا ما أحسن استخدام هذا المنهج في الإدارة السيطرة على هذا النوع من الاحتياجات والاحتياط لأنه أزمة قد تنتج عنه في المستقبل لأنه يتعلق بالنسبة الداخلية لمنظمة الأعمال.

¹-زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص22.

ثانيا: بيئة منظمة الأعمال الخارجية

تشكل هذه البيئة مصدر أزمة يصعب رصد مؤشرات لحدته وتشابك التأثيرات الخارجية المتبادلة واثرها على البيئة الداخلية للمنظمة ويؤثر على مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية لمنظمة الأعمال.

المطلب الثالث: تشخيص الأزمات وقياس شدتها

الفرع الأول: تشخيص الأزمات

يستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية منها:¹

1- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملاحظتها العامة والنتائج التي أفرزتها على الوضع العام وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها

2- المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات: يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية ان أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة وانما نتاج تفاعل أساس وعوامل نشأة قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن من أساس على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها وردّها التي أصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وأدوية العلاج

3- منهج دراسة الحالة: ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدى لاكتساب الخبرة في التعامل معها.

4- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات: وبعموم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت بالماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر ، ومن خلال دراسة المقارنة تسن أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف ومن ثم تتم تجزئة استخدام العلاج فيما اخفق ونجح في الماضي ، واستخدام علاج فيما وصل اليه في الحاضر وأساس المقارنة قد يكون على أحد الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية

- مقارنة مكانية جغرافية

- مقارنة نشاطية تتصل بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها

¹-محسن أحمد الحصري، ادارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص ص 60،61،62.

5- المنهج الشامل لتشخيص الأزمات: ويقوم هذا المنهج على المحاور التالية :

أ - استقرار تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل

ب- عند وصف المراحل التاريخية اللازمة وتحليلها يمكن تفكيك الأزمة إلى أجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها وهذا التفكيك يعرف " بمنهج النظم".

الفرع الثاني : قياس شدة الأزمة

ولعرض قياس شدة الأزمة لدينا خطوتان للقيام بهما :¹

أولاً : معرفة عوامل تقييم شدة الأزمة :

حيث يمكن حصر عوامل تقييم شدة الأزمة في خمسة عوامل على النحو التالي:

1- تطور الأحداث إلى الأسوأ.

2- ارتباك أو توقف اليومية المعتادة.

3- تدخل وسائل الإعلام والنشر والتلفزيون للتفاصيل.

4- تدهور سمعة المنظمة .

5- تهديد كيان المنظمة

ثانياً: حساب شدة الأزمة

فيما يلي خطوات حساب شدة الأزمة:²

1- إعطاء لكل عامل من العوامل السابقة درجة من صفر إلى عشرة (0= ضعيفة ، 10= قوية).

2- جمع إجمالي الدرجات.

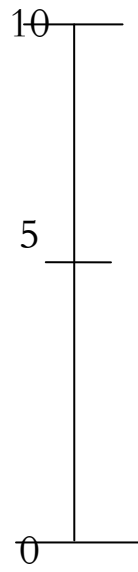
3- تقسيم الإجمالي على خمسة.

4- صياغة ناتج القسمة على ترمومتر قياس شدة الأزمة ،الموضحة في الشكل التالي:

¹سيد الهوارى، الموجز في إدارة الأزمات ، مكتبة عين شمس ،طبعة اولى ، القاهرة ،1998، ص ص 20،21.

² المرجع نفسه ، ص،21.

شكل رقم (1-2) ترمومتر قياس شدة الأزمة



عالية = 10

متوسطة = 5

منخفضة = 0

المبحث الثاني : الاطار النظري لإدارة الأزمات

إن من أهم طرق معالجة الأزمات ولعل أول خطوة يجب البدء بها إعطاء صورة عن كل ما يعنيه هذا المصطلح "إدارة الأزمات" لنشكل الفهم والإدراك لدى المعني لهذا الأمر من مدراء ومسؤولين، حتى يتسنى لهم بعد ذلك التصرف وانتهاج أنسب الطرق لمعالجة الأزمات مهما اختلفت.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Mangement des crises) في أحضان علم الإدارة ولما تبلورت أفكاره ثار التساؤل حول امكانية تحويله إلى نمط إداري متكامل سمي إدارة الأزمات ، وقد حضى هذا الأمر باهتمام كتابي وباحثي ومديري العصر على حد سواء ورغم اتفاقهم في ذلك فقد اختلفوا في تحديد تعريف له، وفيما يلي أهم التعاريف التي وردت:¹

تعرف إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والادارية المختلفة ونتجت سلبياها والاستفادة من ايجابياتها، معلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة .

- كما تعرف ادارة الأزمات أيضا بأنها فن ادارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على مستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات الملاحظة والمفاجأة واخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها:²
- ويمكن تعريف ادارة الأزمات بأنها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والامكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الادارة السائدة.³
- وعرفها (Mittroff, 1994) بأنها الجهود الهادفة التي تصمم واعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الانذار والوقاية واحتواء الاضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة.¹

¹-هدى بو القمح، تحليل دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص31.

²-محمود جاد الله، م رجع سابق، ص27.

³-محمد الصرعي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص28.

الفرع الثاني: إدارة الأزمات والادارة بالأزمات

كثيرة ما يحدث الخلط بين مفهومي ادارة الأزمات والادارة بالأزمات وفيما يأتي تفصيل في ذلك :²

ادارة الأزمات كما سبق الاشارة إليها هي إدارة تعنى بالتنبؤ بالأزمات ومواجهتها والحد من آثارها السلبية والاستفادة من ظروفها ان كان ذلك متاحا للمنظمة، اما الادارة بالأزمات هي علم صناعة الأزمة،حيث تقوم أساسا على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم لتحقيق هدف معين كالنمو على المشاكل القائمة مثلا ولا بد لصانع الأزمة من الدراية بالمنظمة التي سيضيع فيها هذه الأزمة.

الخلط يحدث سبب كون الموقف يتضمن وجهين حسب طريقي الأزمة فالتعامل مع الموقف الأزموي المفتعل بالنسبة للمنظمة التي تواجهه هو " ادارة للأزمات " وفي الوقت ذاته "ادارة بالأزمات" بالنسبة للطرف المفتعل لهذه الأزمة ،حيث أنه التعامل مع الأزمات المفتعلة يتعين الحصول على اجابات سريعة عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها ؟
- من هم صانعو الأزمة؟ ومن الذي قدم لهم يد العون سواء عن عمد أو عن عدم معرفة؟
- لماذا تم صنع الأزمة في هذا الوقت بالذات؟وماهي الأهداف الحقيقية من وراء افتعالها؟

المطلب الثاني : المتطلبات الادارية للتعامل مع الأزمة

يتطلب التعامل مع الأزمات استخدام أساليب ادارية تعمل على تحقيق المناخ الملائم لإدارتها ،ومن أهم هذه المتطلبات مايلي:³

أولا: تبسيط الاجراءات: وهذا لأن الأزمة لا تنتظر ومن المفترض الا تخضع المعالجة او التعامل مع الأزمات لنفس الاجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل العادية، وتجاهل عنصر الوقت واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

¹-هدى أبو القمح، مرجع سابق،ص32.

²المرجع نفسه، ص33.

³ نفس المرجع ، ص48.

ثانيا: اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لايمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية والارتجالية بل يجب اخضاعها للمنهج الاداري السليم الذي يقوم على أربعة وظائف أساسية هي:¹

- **التخطيط:** التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ،ومتى ومن الذي يقوم به ومن هنا فإن التخطيطي يكون مرتبطا بحقائق الأزمة، وبتطورات الأوضاع المستقبلية لها ورسم سيناريو تتابعات الأنشطة والاعمال الكفيلة لمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

- **التنظيم:** لضمان التدخل الكفؤ في ادارة الأزمات لا بد من توافر نوع من التناسق والتنسيق والتكامل من الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعي، لكي لا يؤدي التعارض والتناقض والازدواجية إلى أزمات من نوع جديد

- **التوجيه:** تقوم عملية التوجيه على شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل، ونطاق التدخل والأساليب المتاحة أمامهم والهدف والغرض من التدخل من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق الوطني مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة.

- **المراقبة:** بعد نتائج التدخل في الأزمة وادارتها نتائج ليست نهائية وانما مرحلية ، وتظل هناك الأسباب كاملة مثل : النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى.

ثالثا: التنسيق الفعال: لا بد من وجود انسجام عن اعضاء فريق ادارة الأزمة وذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم.

رابعا : التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكثيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر مكان الأزمة فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

خامسا: تفويض السلطة: ان عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر لأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص ص91.90.

اختصاصه، ويتطلب تفويض السلطة كل فرد من أفراد الفرق المناط به معالجة هذه الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد وفي الوقت ذاته على الفرد ان يعرف المهام والأنشطة التي توقع منه اتخاذها.¹

المطلب الثالث: خطوات التعامل مع الأزمات

التعامل مع الأزمة هو عملية استقراء مستمرة للأحداث الممكنة والتي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وكوارث في المستقبل والآثار التي يمكن أن تترتب على ذلك وتحديد كيفية التغلب على تلك المشكلات من خلال التدريب على مواجهتها وتوفير الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لذلك، وبالتالي فالتعامل العلمي مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها إدارة علمية وشدة تميز سلسلة متكاملة ومجموعة مترابطة من الخطوات المنهجية المتتابعة على النحو التالي:²

أولاً : تقدير الموقف: في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي سيطر على مناخ الأزمة يحتاج مدير الأزمة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي ويقصد بذلك تحديد التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة وقوى مواجهتها، ويشتمل تقدير الموقف تحليلاً لمضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين ومصادر الوصول إلى النتائج الحالية وأسباب نشوء الموقف الراهن وعلاقات المصالح والصراع ومن هنا شمل تقدير الأزمة عدة أسباب أساسية وضرورية هي :

1- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة وتهدف إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها والقوى الخفية التي تنهض وراء أحداث وصنع الأزمة وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى.

2- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تتركز عليها القوى الصانعة للأزمة: وتشمل هذه العناصر على ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط ومصالح تؤثر على مواقف الآخرين سواء لدى الجانب المؤيد لهم أو المعارض وما تسنى عنها من تصرفات يتم رصدها سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها.

3- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة: من أجل معرفة مناطق الضعف التي من خلالها يتم اختراق جدار قوى صنع الأزمة وتحديد التوقعات المناسبة لإتمام هذا الاختراق.

¹ -زيد منير عبيو، مرجع سابق، ص ص24 25.

² -ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سابق، ص72.

4- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت آثارها وأفرزت هذه النسخة ، فتحديد الأساس هو البداية الحقيقية لمعالجة الأزمة.

ثانيا: تحليل الموقف الأزموي: بعد تحديد الموقف الأزموي يقوم مدير الأزمة ومعاونه بتحليل الموقف الأزموي وعناصره المختلفة ومكونات بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكافية وراء صنع الأزمة ويتم التحليل بهدف الاستدلال وصولا الي يقين عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف الأزموي.

بهدف التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الأزموي ويتم ذلك باستخدام النماذج الرياضية لتحليل وقياس الموقف الأزموي والتي من أهمها:¹

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي.
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التي تدعمه.
- تحليل مواقف القوة لدى كل من الطرف الصانع للأزمة، وكذا الطرف الكابح لها ومواطن الضعف لدى الطرفين.

ثالثا: التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة: وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، قبل أن يتم رسم الخريطة لمسرح عمليات الأزمة مع كافة التغيرات التي تتم أولا بأول وعلى هذا يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي

الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر واماكن الصراع ومناطق الغليان ويتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:²

- 1- تحديد الأماكن الأكثر أمنا والمهمة تماما لاتخاذها كمناطق ارتكاز.
- 2- تحديد خطة الامتصاص للضغوط الأزموية الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب .
- 3- توزيع الأدوار على قوى الأزمة.

¹-ماجذ سلام الهدي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول ، زهران للنشر، عمان، 2008، ص 162،163.

²-المرجع نفسه، ص ص164، 165.

4- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل الأزمة فتزويد فريق المهام باحتياجاته.

5- تحديد ساعة الصفر أو التوقف المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة.

رابعاً: التدخل لمواجهة الأزمة: يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن يتم الإعداد الجيد لكل شئ وأجراء الحسابات الدقيقة عن كل شئ حيث من خلال المعرفة والاحاطة الشاملة والدراية بالسيناريوهات البديلة والسيناريو المعتمد والجاز للتدخل في الأزمة، وفي هذا النطاق فإن التدخل العلمي للتعامل مع الأزمات لا يذهب بعيداً عن الأهداف العلمية الموضوعية خاصة وأن الهدف الدائم والثابت هو المحافظة على سلامة الكيان الإداري.

المبحث الثالث: الاطار التنظيمي لإدارة الأزمات

يعتبر التعامل مع الأزمات احد الاختبارات الرئيسية التي تظهر مدى كفاءة الادارة ومن هنا يجب التعامل مع الأزمة بحيث أن تخضع للعملية العليمة و الخبرة والدراسة في معالجة الأزمة وعدم السماح بامتدادها، او تدهور الأحداث الأزموية .

المطلب الأول:مراحل ادارة الأزمات والمكونات الأساسية لها

الفرع الأول: مراحل ادارة الأزمات

يرى بعض الباحثين أن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على درء وقوعها او التخفيف من آثارها بل والقدرة على تحقيق التوازن واعادة الأمور الى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة ، وهي على النحو الآتي:¹

أولاً: اكتشاف اشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من اشارات الانذار المتغيرة والأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، ويعني اكتشاف اشارات الإنذار تشخيص المؤثرات أو الأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الاشارات.

ثانياً: الاستعداد والوقاية: ويعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة بقصد منع وقوعها أو الاقلال من آثارها ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات كافية واساليب للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار.

الدقيق والمستمر لعمليات وهياكل الادارة للتعرف على أن أعراض لأزمات وبالتالي معالجتها قبل يستغلها الخصوم في الحاق الضرر بالمنظمة.

ثالثاً : احتواء الأضرار والحد منها: ويعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم،وبالتالي فإن هذه المرحلة التالية في إدارة الأزمات من الحد ومنعها من الانتشار.

¹محمود جاد الله،إدارة الازمات، مرجع سابق، ص ص53،52.

الفصل الثاني.....أساسيات عملية إدارة الأزمات

رابعاً: استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لعرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل وتشمل اعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبارات بالفعل، وتتضمن المرحلة عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس في مواجهة خطر محدد.

خامساً: التعلم: وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل وتتضمن تلك المرحلة دروس هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة وكذلك التعلم المستمر واعادة التقويم ولتحسين ما تم انجازه في الماضي رغم أنه مؤلم من حيث ذكريات الماضي التي خلقتها الأزمة.

وهناك من يرى ادارة الأزمة تمر بمراحل أربعة هي¹ :

1- تلطيف أو تخفيف الأزمة.

2- الاستعداد والتحضير.

3- المواجهة.

4- اعادة التوازن.

الفرع الثاني: المكونات الأساسية لخطة إدارة الأزمات

تشتمل خطة ادارة الأزمات المكونات التالية:²

- ✓ الهدف: يتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة.
- ✓ التعارف والمختصرات: تشمل المخاطر المحظورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار .
- ✓ مواصفات الموقع: المناخ، التضاريس، الاحصاء، التوزيع، السكان، الصناعة، نظام الحكم.
- ✓ وصف التهديد: اي الخلفية التاريخية وأنواع الأحداث الطبيعية والاصطناعية.
- ✓ القيادة و التنسيق : السلطات والصلاحيات والمسؤوليات لإدارة الأزمة.

¹ محمود جاد الله، مرجع سابق، ص50.

² مرجع نفسه ، ص51.

- ✓ فرق التخطيط: أي تخطيط القطاعات العامة مثل الخدمات الطبية، النقل، المواصلات.
- ✓ المساعدات الخارجية: منح السلطات الصلاحيات لطلب المساعدات الخارجية للموقع الخاضع لعملية الطوارئ (الأزمة).
- ✓ تحديد مركز الأزمات: من خلال تعيين مواقع مراكز الأزمات وتأمين النقل والاتصال.
- ✓ الإشعار والانداز: تحديد نظم الاستعلام وبث الأخبار والاندازات وإيجاد قاعدة معلومات.
- ✓ الهيئات المساندة: وزارات ومؤسسات الدولة المختصة (شرطة وقوات مسلحة، إدارة محلية....).
- ✓ الإدارة والاجراءات المالية: تحديد سلطات المصادرة واجراءات الشراء السريع.
- ✓ الاعلام العام: الكتابات والنشرات الدولية والأخبار المفاجئة.
- ✓ الخطط الفرعية: إيجاد خطط مكملة لخدمات أساسية مثل: الإنقاذ والدفاع المدني، النقل... إلخ

المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة الأزمات

- ان هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدم في المواجهة والتعامل مع الأزمة والتي تمثل أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر والقضاء عليها وأهم هذه الاستراتيجيات التي تستخدم في مواجهة الأزمة:¹
- أولاً :** الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات : ان الأزمة تختلف من حيث نوعها وشدتها و اسبابها والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوقعة في ادارة الموقف، وذلك عن طريق:
- وقف التدهور والخسائر.
 - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
 - السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
 - الاستعادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الاصلاح والتطوير.
 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة وذلك بهدف اتخاذ إجراءات الوقاية بمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.
- والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يمكن أن تكون عن طريق استخدام أكثر من أسلوب ومن أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمة مايلي :

¹-سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص83.

1- أسلوب النعامة (الهروب): حتى يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب وعم قدرته عن مواجهتها من جانب آخر فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب بطريقة لا شعورية بهدف التخلص من هذه الحالة التي لا تستطيع معاشتها لفترة طويلة عن طريق الهروب من الموقف ككل

2- أسلوب القفز فوق الأزمة :

يركز هذا الأسلوب على التظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة وإلى هناك خبرة في التعامل معها أو أن هناك تشابه منها مع الخبرات السابقة، وذلك يؤدي إلى تناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضاً وتجاهل تأثيرها كلياً أو جزئياً كما لو كانت غير موجودة أصلاً.
ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

ويمثل الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمات وتوجيهها، فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لتعقيدها و تشابكها، ولم يعد هناك مفر من اتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث :¹

1- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: حيث أن الهدف من الدراسة هو:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.

- تحديد أساليب الاحتكاك الذي اشعل الموقف.

- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.

- ترسب العوامل المشتركة و المؤثرة حسب خطورتها.

- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

هذا وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج السابقة على طريقة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية وكذلك الأزمات الناتجة عن كوارث صناعية ، لا يوجد متسع من الوقت للتأني في دراسة ابعاد الأزمة ولكنها سنه بعض الدقائق حتى بداية التنفيذ.

2- الدراسة التحليلية للأزمة: ان من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل ، وذلك نظراً لأنه كثير من

الأزمات تعتبر ذلك خارج عن نطاق الامكانيات المتاحة وتحليل الموقف وتقسيمه إلى إجراء يتيح مايلي:

✓-المعرفة الواضحة من الظاهر والأسباب.

✓التأكد والتيقن من الأسباب.

¹سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص84.

✓ دور المكون البشري والطبيعي ومدى تأثيره في ظهورهما.

✓ دور المكون الصناعي أو التكنولوجي واسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

✓ توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.

3-التخطيط لمواجهة الأزمة: أن هذه المرحلة يعتمد على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر وبحيث أن ننهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها وذلك من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وتمثل الحلول المقترحة صورا عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي نحو التحرك إلى الهدف المطلوب وتحدد خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات الآتية:
-الاستعداد للمواجهة.

-التخطيط للتعامل مع الأزمة.

ثالثا: استراتيجيات التعامل مع الأزمة:

تمثل استراتيجيات التعامل في مجموعة المناهج المختلفة التي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمات و يتوقف استخدامها على القدرات الشخصية والظروف الموضوعية وعلى الامكانيات المتاحة وفيما يلي اهم الاستراتيجيات المواجهة مع الأزمة:¹

1-استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة: وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- المواجهة مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر المعلومات الكافية.

- المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

- المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات ضرورة استخدام العنف فيها.

-الانتشار السرطاني للأزمة في عدة اتجاهات.

2-استراتيجية وقف النمو: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره

وفي ذات الوقت السعي إلى تحليل مشاعر الغضب وتعليل درجة الحرارة المعالجة له وتستخدم في الحالات التالية:

-المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.

- الضربات العمالية وقضايا الرأي العام والجماهير.

3-استراتيجية التجزئة:

¹ - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص ص 93، 92.

الفصل الثاني.....أساسيات عملية إدارة الأزمات

يعتمد هذه الاستراتيجية على الدراسة والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة والعلاقات الارتباطية بينهما، وبصفة خاصة في الأزمات الكثيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها وتركز هذه الاستراتيجية على ما يلي:

-ضرب الروابط المجتمعة للأزمة لتغييراتها.

-تحويل العناصر المتحددة إلى عناصر متعارضة.

4-استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة وقيم واتجاهات معينة لها تأثيرا قويا على الأزمة وشدة تأثيرها، وترتكز هذه الاستراتيجية على التأثير على هذا الفكر واضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها، بحيث تنصرف عنه بعض القوى المؤيدة واضعاف الضغط الذي يؤدي إلى ظهور الأزمة ونموها.

5-استراتيجية دفع الأزمة إلى الامام:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مراحل منفتحة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.

6-استراتيجية تغيير المسار:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب الوقوف امامها وهي تركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة، ويمكن الاستفادة منها في تحقيق بعض النتائج الجيدة التي يمكن ان تعوض بعض الخسائر التي افرزتها الأزمة.

المطلب الثالث: خصائص وأنماط قادة ادارة الازمات

إن الأزمات تحتاج إلى تعامل خاص من المدير والمشرف على مراحل الأزمات سواء قبل ظهورها أو أثناء وقوعها أو بعد التغلب عليها، إن الإدارة المدير الناجح هو الذي يعد العدة اللازمة لمواجهة الأزمات وعليه يتعين على مدير وحدة إدارة الأزمات أن يحسن اختيار قائمة الفريق الذي يتعامل مع الأزمة وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحا في قيادة الفريق وإنجاح مهمته، ومن هذه الخصائص على سبيل المثال لا الحصر:

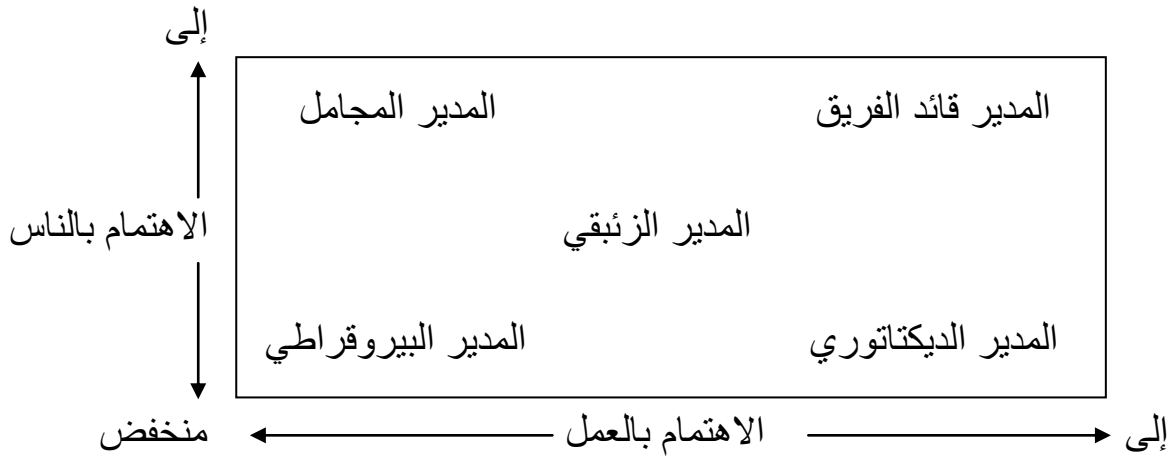
الفصل الثاني.....أساسيات عملية إدارة الأزمات

- سمات الشخصية: كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة والوجدانية، والقياد وقوة الإدارة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، والخبرة الفنية بطبيعة المهمة اللازمة.¹

ويقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريبا واقعا لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي خاصة وأن التعامل مع الأزمة له طابع خاص، حيث نجد أنه يوجد خمسة أنماط قيادية لإدارة الأزمات كما هو موضح في الشكل التالي:²

الشكل رقم (2-2) يوضح انماط قادة ادارة الازمات



المصدر: سيد الهواري، مرجع سابق، ص 33.

وفيما يلي أهم الخصائص التي يتميز بها كل نمط:³

1- نمط المدير المجامل:

- دوافعه الإيجابية تتمتع بالحب والوثام ودفئ المعاملة.

¹ محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص 65.

² سيد الهواري، مرجع سابق، ص 32.

³ مرجع نفسه، ص ص 33-36.

- دوافعه السلبية هي الخوف من تكدير جو الوثام والرضا.
- في الأزمات يتمتع بهدوء ظاهري عجيب يتجاهل دون قصد البيانات والحقائق ذات العلاقة.
- يترك التصرف للمحيطين حوله فرأيهم الذي يتفقون عليه هو رأيه أيضا.
- يكون غير قادر على اتخاذ القرارات بالرغم من كثرة البيانات ويطلب بيانات إضافية ويطلب لإعادة الدراسة "حالة تسمى تسلسل البيانات".

2- نمط المدير الديكتاتوري:

- دوافعه الإيجابية حب السيطرة وممارسة السلطة
- دوافعه السلبية فقدان السيطرة والخوف من الفشل.
- درجة توتره في علاج الأزمة عالية.
- يحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح.
- يرى الأزمات بعدسة مكبرة.
- يقظة مفرطة.
- يميل إلى اتخاذ قرارات بمفرده دوافعه الإيجابية حب البقاء والعيش وبسرعة.

3- نمط المدير البيروقراطي:

- في سلام.
- دوافعه السلبية الخوف من الطرد من الوظيفة.
- يتهرب من صناعة القرارات برفعها إلى أعلى.

- يستوفي الشكل...يوحي أنه مرتبك ولديه كل المستندات التي تثبت اهتمامه بالموضوع.

- ينكر وجود أزمات.

- يستخدم التبريرات بنقص البيانات لتأجيل اتخاذ القرار.

- هو صاحب الهروب الدفاعي.

3- نمط المدير الزئبقي:

هدف المدير في الأوقات العادية هو تحقيق الشعبية (حب الجماهير له) وهو ينفذ ما تقره الأغلبية من فقد مكانته وشعبيته، يحس في الأزمات بنقض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجهه اقل مقاومة لدى أكبر وأقوى القطاعات ومن ثم يستطلع الآراء بشكل غير مباشر ويعرف اتجاه الريح... ويعتمد على اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ويناقش الأقوياء أصحاب النفوذ فرادا وعندما يكون الزمن المتاح قليلا يأخذ برأي الدائرة القريبة منه: أهل الثقة، وفي مرحلة التنفيذ يطيل أمر التنفيذ هو يؤجل إعطاء الأدوية المرة التي يفضل أن تكون بجرعات صغيرة، إنه يجب التغيير السلمي بغير صراع.¹

5- نمط المدير قائد الفريق:²

- دوافعه الإيجابية في الأوقات العادية هي الاعتراف والتقدير الموضوعي من نفسه ومن الآخرين.

- يسعى إلى تحقيق ذاته بنوع من السكينة الداخلية والرضا بمنح الثقة للآخرين.

- دوافعه السلبية هي الخوف من فقدان ثقة الآخرين فيه.

- ينظر إلى الأزمات على أنها فرصة لتحسين الأحوال.

- يحتفظ بريادة جأشه في الأزمات لثقتة في نفسه وفي الآخرين من حوله.

¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص ص 37 38.

² المرجع نفسه ، ص 40

الفصل الثاني.....أساسيات عملية إدارة الأزمات

- يرى كل المخاطر والتهديدات في حجمها الطبيعي ويعرف أولوياته.
- يجمع كل البيانات والحقائق التي لها علاقة آخذا في الاعتبار الوقت المتاح والتكلفة المبررة.
- يهتم بتشخيص الأزمة والوقت وتحديد درجة شدتها واحتمالاتها والقدرة على السيطرة والزمن.
- في توليده للبدائل يعتمد على التفكير الابتكاري (طريقة عصف الأفكار...)
- عند اتخاذه قرار يكون بمشاركة أصحاب الرأي، يعرف أهدافه وأولوياته ويعرف الحرام والحلال.
- أنه ينظر إلى نفسه على أنه رئيس فريق (مثل رئيس فرقة كرة القدم).
- يخرج من الأزمات أقوى وبخطط لكي لا تتكرر الأزمة أو الأزمات، فهو ينشئ فريق لإدارة الأزمات ويتعامل معه كما يتعامل رئيس فريق كرة القدم: تدريب فردي وثنائي وجماعي ومباراة تجريبية.
- إنه مدير يتمتع باليقظة.
- يطور نفسه ذاتيا دائما.

المبحث الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الذي يلعبه في إدارة الأزمات وهو ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

يتم من خلال التنبؤ بالأزمات المحتملة مواجهتها وأطرافها والظروف المحيطة بها، وتحديد الأطقم المختلفة لإدارة الأزمة (سياسية-اقتصادية-عسكرية... الخ) توفير وسائل القيادة والسيطرة خلال عملية الإدارة الفعلية اللازمة عند نشوءها لتحديد مجموعة الأنظمة أو القواعد الفنية المتكاملة التي تساعد أطقم إدارة الأزمات للحد من انعكاسات الأزمة والسيطرة عليها، تحديد مجموعة التوجيهات والاسس الاستراتيجية والتي يجب أن تسترشد بها مختلف أطقم معالجة الأزمات في اتخاذ إجراءات المنع والمواجهة ،

ويمكن القول انه عند عمل الخطة يتم حصر المشكلة مهما كان نوعها وتتم عملية تقدير موقف واعداد فرضيات او سيناريوهات مختلفة للمشكلة واختيار اكثر الفرضيات توقفا، وتوضع هذه الخطة لمواجهة هذه المشكل مع مراعاة الوسائل والأدوات المتميزة، أي تكون خطة قابلة لتنفيذ ويتم ذلك من قبل التوقيت المنتظر لحدوثها، فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها.¹

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعد التخطيط بمثابة الاطار العام الذي يتم فيه التعامل مع الأزمات وهو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به، وهو ما يعني ايضا استشراف المستقبل والهدف الأول للتخطيط هو ان تجتاز المنظمة الدقائق أو الساعات الأولى سلام أو وزنها اليوم الأول او الثاني لحدوث الأزمة وفي ما يلي اهم هذه الأهداف:²

¹-محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 297.

²-رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، إدارة تربوية جامعة غزة الاسلامية، 2009، ص ص 88، 89.

الفصل الثاني.....أساسيات عملية إدارة الأزمات

-التخطيط لإدارة الأزمة يسهم اسهاما فعالا في منع حدوث الأزمة المحتملة والتحضير لمواجهتها، في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.

-التخطيط لإدارة الأزمة يجعل العاملين لديهم ثقته اكبر بالنفس، ويقدر بهم ويستجيبوا بما عليهم لإدارة الأزمة.

-التخطيط لإدارة الأزمة يساعد على اعداد وثيقة مكتوبة توضح امكانيات المنظمة لمواجهة الأزمات.

-تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وادارة الأزمات.

-بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الصعبة.

-تجنب العشوائية والتخبط والارتباك الناتج عن عدم الاستعداد الجيد.

-حشد الموارد المالية والبشرية للأزمة للعمل بكفاءة عند وقوع الأزمة .

-التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على صنع قرارات استراتيجية منطقية يستطيع بمواجهة الأحداث الراهنة او المتوقعة مستقبلا ومواجهة الأزمات المستقبلية.

-التخطيط الاستراتيجي ضروري وحيث انه يتضمن توافر عدد من البدائل الاستراتيجية الملائمة لظروف المؤسسات، بحيث تكون مراعاة لأهدافها ومعززة لجوانب القوة فيها ومعالجة لجوانب الضعف، كما لا بد أن تشمل على بدائل يمكن أن تستثمر الفرص وأخرى تتجنب المخاطر والتهديدات.

-القدرة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب تساعد في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الخارجية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي في ادارة الأزمات من خلال الدور الذي يلعبه ويكمن ذلك في :¹

-دراسة عوامل البيئة والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنطقية والربط من أهداف المنظمة وامكانياتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما ينقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

¹ نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد من جامعة الزرقاء، الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمة الأعمال، 2009، ص24

-تقديم المشورة للمديرين على خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

التخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل ادارة الأزمات القدرة على اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

المطلب الثالث: الاعتبارات التي يبنى عليها التخطيط للأزمات

الفرع الاول :الاعتبارات التي يبنى عليها التخطيط للأزمات

عند التخطيط للأزمات يجب على مدير المنظمة مراعاة الاعتبارات التالية:¹

- أن تكون إجراءات الخطة وعناصرها مفهومة ،منطقية ،ممكنة التنفيذ.

- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة بالكفاءة.

- أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة الأحداث والمتغيرات الخارجية لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية.

- مشاركة الإدارة والعاملين :وذلك لضمان نجاح تنفيذ الخطط الموضوعية.

- بحيث أن يكون الهدف واضحا أمام متخذ القرار.

- الاحتفاظ بجزية الحركة :فإذا ما وضعت قيود ومحددات علبة أبطأت حركته وقضى على الكيان الإداري،ومن ثم تدميره.

- يصف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة.

-تحديد أكثر الأزمات احتمالا ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهةها والتخطيط لاستعادة النشاط بعدها.

¹-رائد محمد عبد العال، مرجع سابق، ص ص90،89.

-تحديد المؤشرات والدلائل التي تنبئ بقرب حدوث الأزمة.

-ضرورة التحديد الدقيق للجهات والممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.

-ضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.

-وضع سيناريوهات للأزمة (أسوأ وأفضل سيناريو) حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة .

-تحديد طرق وتوفير وتوصيل البيانات والمعلومات اللازمة لإعطاء الفريق وفي نفس الوقت للجهات الخارجية.

-تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لإعطاء فريق الأزمات في المنظمة

الفرع الثاني: العوامل التي تحد من كفاءة التخطيط للأزمات:

هنالك عدة عوامل من شأنها ان تحد من كفاءة إدارة الأزمات منها:¹

1- بنقص او عدم كفاءة المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة وتوقع مساراتها المختلفة.

2-سوء معالجة وتحليل البيانات اوو عدم الفهم أو التغير الخاطئ لإشارات إنذار المبكر مما يعطي مؤشرا او اندارا خاطئا ويترتب عليه سوء تناول الأزمة او حدوث أزمة أخرى.

3-الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمات التي يتضح فيما يلي :

أ- عدم تمثيل التخصصات اللازمة لمواجهة الأزمة في الفريق .

ب- كبر حجم الفريق أو صغره، مما يزيد من التباين الشديد في الآراء في الحالة الأولى ونقصها الشديد في الحالة الثانية.

ت- عدم التناسق وعدم سيادة روح الفريق من أعضاء وحدة فريق ادارة الأزمات

4-عدم تنفيذ خطة الطوارئ التي تم وضعها بطريقة سليمة.

5- التراخي في تنفيذ خطة الطوارئ.

¹رئاد محمد عبدا العال، مرجع سابق، ص ص91،92.

6- اتخاذ الأزمة لمسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع الخطة.

7- حدوث تغييرات في الأسس والافتراضات التي يبني عليها التخطيط.

8- عدم كفاءة الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.

9- غموض بعض القرارات وعدم وضوحها، مما يسبب إرباكا وتخبطا أثناء التنفيذ.

10- عدم مرونة الخطة لإمكانية احداث تغييرات لمواجهة المسارات الجديدة غير متوقعة، والتي يمكن أن تسلكها الأزمة.

ومنه فإن التخطيط لإدارة الأزمات يمثل محور عملية ادارة الأزمات، فهو يسهم في منع وقوع الأزمة والتغلب على عنصر المفاجئة ، كما يتيح الفرصة لفريق ادارة الأزمات لمواجهة الأزمة بطريقة منظمة بعيدة عن العشوائية والارتجالية ومن خلال التخطيط يمكن استغلال الوقت واستثماره على أكمل وجه، وكذلك استغلال الموارد المتاحة لمواجهة الأزمة في حالة حدوثها.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي يواجهها الإنسان بعد أن جربه بتحدي الطبيعة أو غيره من البشر، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، تستنفر قدراته على الابتكار.

فالمفهوم البسيط لإدارة الأزمات تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف المؤسسة ويحافظ على مصالحها الحيوية، وهي أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة المؤسسة.



الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

مقدمة

نحاول في هذا الفصل ابراز مدي تطابق موضوع البحث مع الواقع من خلال دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية، و توضيح الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية ، وتحديد مصادر جمع البيانات وتحليل وعرض النتائج، وتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الاول :الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: اتجاهات اجابات افراد العينة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الاول: منهج الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة على إدارة الازمات من خلال الرجوع الى الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة.

كما تم استخدام المنهج التحليلي، لتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

ثانياً: مصادر الحصول على البيانات

1-المصادر الثانوية

وتمثلت في الكتب والمذكرات الجامعية والملتقيات العلمية.

2-المصادر الأولية

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتي اعدت من اجل قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية، هذه الاستبانة ضمت 31 سؤالاً، وهذا من اجل الحصول على البيانات اللازمة من اجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم اعداد الاسئلة وفق مقياس LIKERT الخماسي انظر الملحق رقم (3) وتوزعت الاسئلة الى قسمين كالتالي:

الجزء الأول: الخاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول المجيب عن الاستبيان، متمثلة في الجنس والعمر والمستوى الدراسي والتخصص وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يضم الاسئلة الممتدة من السؤال 01 الى غاية السؤال 23 تتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي مقسمة كالتالي:

جدول رقم (3-1) يوضح عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي

عدد الفقرات	التخطيط الاستراتيجي
6	رسالة و رؤية المنظمة
6	الاهداف الاستراتيجية
6	التحليل الاستراتيجي للبيئة
5	البدائل الاستراتيجية

من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة

الجزء الثالث: يتضمن بعد إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية والمكون من ثمانية فقرات.

ثالثا :مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة المؤسسات الاقتصادية الواقعة في ولاية المسيلة، ولصعوبة القيام الحصر الشامل لجميع هذه المؤسسات تم اختيار مجموعة منها، وتوزيع الاستبانة على المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين بالإدارة العليا والوسطى، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة
15	20	مؤسسة الحليب ومشتقاته MSILA
20	30	مؤسسة تيندال MSILA
10	20	مؤسسة مغرب بايب للأنايب
15	20	مؤسسة سونلغاز المسيلة

المصدر من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة القياس

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، واسئلتها وفرضياتها، قام الطالب بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على ان الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي (رسالة و رؤية المنظمة ،الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية)

المتغير التابع: والمتمثل في ادارة الازماتفي المؤسسة الاقتصادية.

تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

مجال المتوسط الحسابي	من 01 الى 1.80	من 1.80 الى 2.60	من 2.60 الى 3.40	من 3.40 الى 4.20	الى 5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

أولاً: صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة(الاستبيان) انظر ملحق رقم (01) في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، انظر ملحق رقم (02)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكمين، وهم ينتمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات
- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة
- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
- هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

ثانيا: ثبات الأداة

جدول رقم (3-3) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	عنوان المجال
0.728	06	الرسالة و الرؤية الاستراتيجية
0.847	06	الاهداف الاستراتيجية
0.796	06	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.868	05	البدائل الاستراتيجية
0.914	08	ادارة الازمات
0.951	31	جميع فقرات الاستبيان

من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-13) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.728-0.914) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ (0.951). وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

- ومنه نستنتج ان اداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا: إختبار طبيعية البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

(1-Sample Kolmogorov-Smirnov) جدول رقم (3-4) يبين اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة Sig
1	الرسالة والرؤية الاستراتيجية	0.956	0.631
2	الاهداف الاستراتيجية	0.956	0.730
3	التحليل الاستراتيجي للبيئة	0.959	0.644
4	البدائل الاستراتيجية	0.935	0.603
5	ادارة الازمات	0.926	0.701

سنعرض اختبار (كولجروف -سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعملية.

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

أولا : صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل

وقدم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 25، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

1: الصدق الداخلي لفقرات المحور الرسالة والرؤية الإستراتيجية

جدول رقم (3-5) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الرسالة و الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم المؤسسة بصياغة رؤية شاملة و واضحة	0.497*	0.000
2.	تشمل الرؤية تصورا واضحا لمستقبل المؤسسة	0.605**	0.000
3.	تعمل الرؤية على توحيد الجهود الداخلية والخارجية	0.785**	0.000
4.	رسالة المؤسسة واضحة ودقيقة	0.788**	0.000
5.	رسالة المؤسسة تشمل جميع الخصائص من هدف المؤسسة ونوع النشاط والهدف الاجتماعي	0.801**	0.000
6.	تراعي المؤسسة في رسالتها مختلف المتغيرات (الثقافية ،اقتصادية ،سياسية وتكنولوجية)	0.562**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

قيمة r الجدولية : 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 25.

قيمة r الجدولية : 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 25

من خلال الجدول رقم 3-7 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرسالة و الرؤية الاستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

2: الصدق الداخلي لفقرات المحور الاهداف الاستراتيجية

جدول رقم (3-6) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الاهداف الاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7.	أهداف المؤسسة تحقق التكامل بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة	0.751**	0.000
8.	أهداف المؤسسة تدعم الموقف التنافسي لها	0.754**	0.000
9.	نحدد الأهداف بمراعاة إمكانيات المؤسسة	0.513**	0.000
10.	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الموظفين	0.810**	0.000
11.	تراعي المؤسسة مدى كفاءة الأفراد عند تحديد الأهداف الإستراتيجية	0.838**	0.000
12.	يتم تحديد الاستراتيجيات بالاعتماد علي الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل	0.805**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة F الجدولية : 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 25.

قيمة F الجدولية : 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 25

من خلال الجدول رقم 3-8 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاهداف الاستراتيجية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

3: الصدق الداخلي لفقرات المحور التحليل الاستراتيجية

جدول رقم(3-7) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور التحليل الاستراتيجي للبيئة والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13.	يتم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها والحد من آثارها	0.732**	0.000
14.	يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	0.771**	0.000
15.	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المتعاملين معها وبشكل مستمر	0.755**	0.000
16.	تقوم المؤسسة بتحديد وضعها التنافسي بالنسبة لغيرها من المؤسسات	0.514**	0.000
17.	تدرك المؤسسة نقاط القوة و الضعف وتستعملها لصالحها	0.540**	0.000
18.	عملية التحليل البيئي في المؤسسة مستمرة	0.867**	0.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

قيمة r الجدولية : 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 25.

قيمة r الجدولية : 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 25

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التحليل الاستراتيجي للبيئة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

رابعا: الصدق الداخلي لفقرات المحور البدائل الاستراتيجية

جدول رقم (3-8) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور البدائل الاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19.	تضع المؤسسة الاستراتيجيات البديلة علي المستويات المختلفة (النشاط ،الوظائف)	0.805**	0.000
20.	تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية	0.777**	0.000
21.	يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الإستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها	0.861**	0.000

0.000	0.830**	تناسب البدائل الإستراتيجية مع أهداف المؤسسة	22.
0.000	0.779**	تمتلك المؤسسة المرونة في التغيير عند الحاجة	23.
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة I الجدولية : 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 25.

قيمة I الجدولية : 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 25

من خلال الجدول رقم (3-8) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي محور البدائل الاستراتيجية لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الصدق الداخلي لفقرات المحور إدارة الأزمات

جدول رقم(3-9) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور ادارة الازمات والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24.	لدى المؤسسة جهاز إداري بمكلف بإدارة الأزمات	0.633**	0.000
25.	تتبع المؤسسة المنهج العلمي الإداري في إدارة الأزمات من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة	0.869**	0.000
26.	يتوفر في المؤسسة الخطط و البرامج الجاهزة والبديلة لمعالجة الأزمات	0.855**	0.000
27.	تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل السرعة (الوقت) والدقة عند التعامل مع الأزمات	0.821**	0.000
28.	يتم التحكم بالأزمة عند حدوثها والسيطرة والحد من انتشارها لفترة زمنية معينة	0.842**	0.000
29.	تخصص غرفة عمليات لإدارة الأزمة مجهزة بوسائل اتصال فعالة وأجهزة كمبيوتر لاحتواء أسباب الأزمات والأضرار المترتبة علي	0.748**	0.000

حدوثها			
30.	0.773**	0.000	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف الأزمات
31.	0.773**	0.000	تدمج الدروس والعبر المستفادة من الأخطاء والثغرات في التخطيط للازمات مستقبلا
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة r الجدولية : 0.537 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 25.

قيمة r الجدولية : 0.423 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 25

من خلال الجدول رقم (3-9) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور إدارة الازمات والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

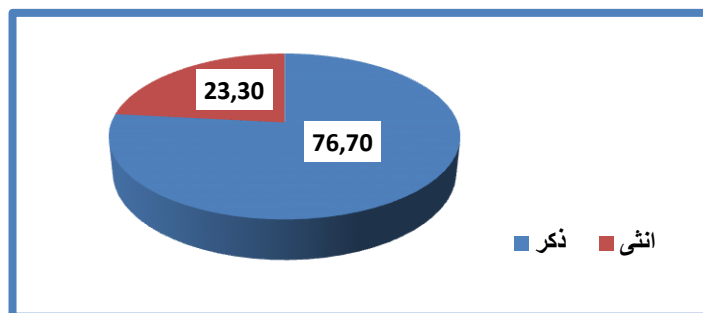
المطلب الرابع: وصف عينة الدراسة

أولا: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

شكل رقم (3-1) تمثيل بياني للنسب المؤوية لمتغير العمر.

جدول رقم (3-10) يوضح توزيع أفراد

العينة حسب الجنس



العمر	التكرار	النسبة %
ذكر	46	76.7
انثى	14	23.3

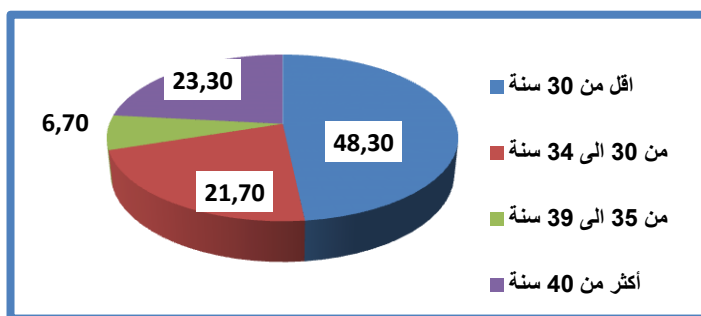
المجموع	60	100.0
---------	----	-------

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن أفراد العينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس. بنسبة. 76.7% ذكور وهي الفئة الأكبر وان 23.3% اناث من اجمالي مفردات العينة .

ثانيا : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

شكل رقم (3-2) تمثيل بياني لمتغير العمر

جدول رقم : (3-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

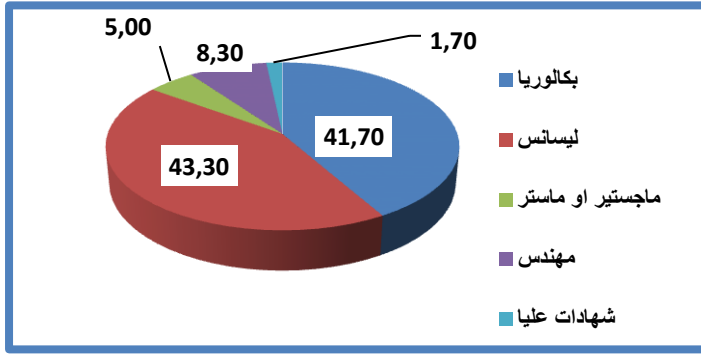


العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	29	48.3
من 30 الى 34 سنة	13	21.7
من 35 الى 39 سنة	4	6.7
أكثر من 40 سنة	14	23.3
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم(3-11) نلاحظ أن أفراد العينة البحث بالنسبة للفئة العمرية اقل من 30 سنة هي المستحوذة في المؤسسات الاقتصادية بنسبة 48.3% ثم تليها الفئة العمرية التي حددت اكبر من 40 سنة بنسبة 23.3% ثم تليها الفئة العمرية من 30-34 سنة بنسبة 21.7% واخيرا الفئة العمرية اقل من 35-39 سنة بنسبة 6.7%.

■ ثالثا : توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم : (3-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
شكل رقم (3-3) تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

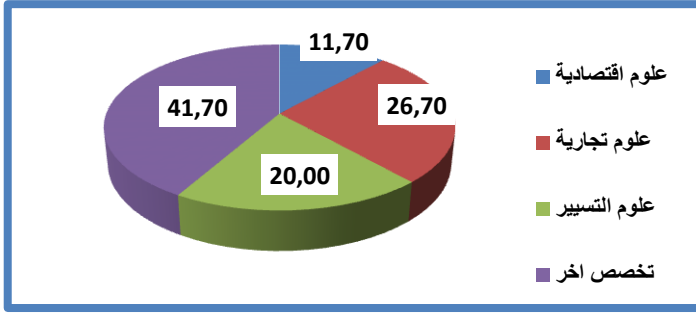


المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	25	41.7
ليسانس	26	43.3
ماجستير او ماستر	3	5.0
مهندس	5	8.3
شهادات عليا	1	1.7
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم(3-12) نلاحظ أن أفراد العينة البحث اغلبيها من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 43.3% ثم تليها الفئة التي تمتلك علي مستوى البكالوريا بنسبة 41.7% ثم تليها الفئة التي تملك شهادة مهندس بنسبة 8.3% ثم تليها الفئة التي تمتلك شهادة الماجستير او الماستر بنسبة مئوية تقدر بـ 5.0% واخيرا الفئة التي تمتلك شهادات عليا بنسبة 1.7% مما يدل على ان هذه المؤسسات تلجأ الى توظيف يد عاملة ذات مستوي تعليمي جيد.

■ رابعا : توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

جدول رقم : (3-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي
شكل رقم (3-4) تمثيل بياني للنسب المئوية للتخصص العلمي

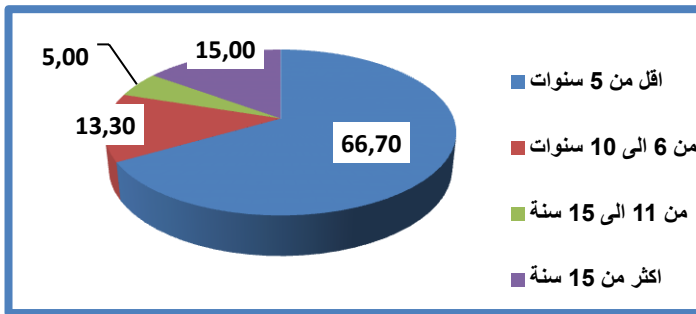


التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
علوم اقتصادية	7	11.7
علوم تجارية	16	26.7
علوم التسيير	12	20.0
تخصص اخر	25	41.7
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن أفراد العينة البحث اغلبها تملك تخصصات اخري لم يتم تحديدها في الاستبيان بنسبة 41.7% ثم تليها الفئة المتخصصة في العلوم التجارية بنسبة 26.7% وتليها الفئة التي تملك تخصصات في علوم التسيير بنسبة 14.3% واخيرا الفئة التي تملك تخصصات في العلوم الاقتصادية بنسبة 8.6%.

■ خامسا: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

شكل رقم: (3-5) تمثيل بياني لمتغير الخبرة المهنية



جدول رقم : (3-14) يوضح توزيع أفراد

العينة حسب الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	40	66.7
من 6 الى 10 سنوات	8	13.3
من 11 الى 15 سنة	3	5.0
اكثر من 15 سنة	9	15.0

المجموع	60	100.0
---------	----	-------

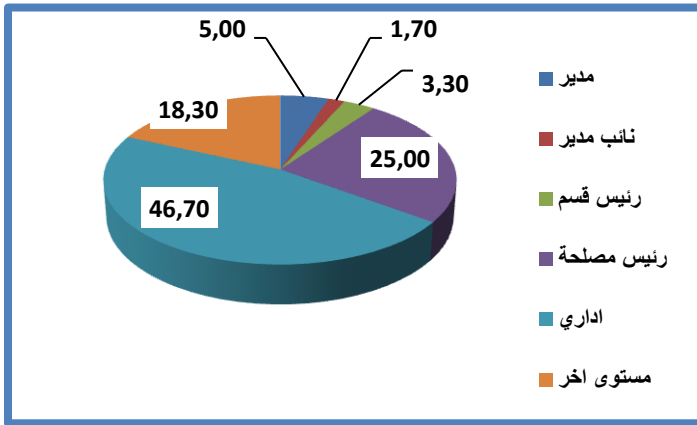
من خلال الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن اغلب الموظفين يملكون الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات بنسبة 66.7% تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية لأكثر من 15 سنة بنسبة 15% ثم تليها الفئة التي تملك خبرة مهنية بين 6 و 10 سنوات بنسبة 13.3%. واخيرا الفئة التي تملك خبرة مهنية من 11- 15 سنة بنسبة 5.0%.

سادسا: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم: (3-14) يوضح توزيع أفراد

العينة

حسب المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير	3	5.0
نائب مدير	1	1.7
رئيس قسم	2	3.3
رئيس مصلحة	15	25.0
اداري	28	46.7
مستوى اخر	11	18.3
المجموع	60	100.0

من خلال الجدول رقم 3-6 نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث تملك مستوى وظيفي من رتبة اداري بنسبة 46.7% ثم تليها الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة رئيس مصلحة بنسبة 25% ثم تليها الفئة التي تملك مستويات وظيفية اخري بنسبة 18.3% ثم تليها الفئة التي تملك مستوى وظيفي من رتبة مدير بنسبة 5% ثم تليها الفئة التي تمتلك مستوى وظيفي من رتبة رئيس قسم بنسبة 3.3% و اخير الفئة التي تمتلك مستوى وظيفي من رتبة نائب مدير بنسبة 1.7% .

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة،

المطلب الاول : تحليل فقرات ابعاد المتغير المستقل

أولاً: تحليل فقرات البعد الاول (الرسالة و الرؤية استراتيجية)

جدول رقم (3-15): تحليل فقرات البعد الاول (الرسالة و الرؤية استراتيجية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الاهمية في المحور)
1.	تقوم المؤسسة بصياغة رؤية شاملة و واضحة	3.93 3	0.63 4	11. 39	0.0 00	عالية	1
2.	تشمل الرؤية تصورا واضحا لمستقبل المؤسسة	3.86 7	0.89 1	7.5 2	0.0 00	عالية	2
3.	تعمل الرؤية على توحيد الجهود الداخلية والخارجية	3.73 3	0.93 6	6.0 6	0.0 00	عالية	3
4.	رسالة المؤسسة واضحة ودقيقة	3.71 7	0.99 3	5.5 9	0.0 00	عالية	4
5.	رسالة المؤسسة تشمل جميع الخصائص من هدف المؤسسة ونوع النشاط والهدف الاجتماعي	3.53 3	0.96 4	4.2 8	0.0 00	عالية	5
6.	تراعي المؤسسة في رسالتها مختلف المتغيرات (الثقافية	3.31 7	1.09 6	2.2 3	0.0 29	متوسطة	6

						اقتصادية ،سياسية وتكنولوجية
						(
	عالية	0.0 00	8.7 3	0.60 5	3.68 3	الكلي

اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة ت المجدولة : 2.001 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 59

من خلال الجدول رقم (3-14) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات افراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) او عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (سيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.933 وانحراف معياري 0.634، وبلغت القيمة T المحسوبة : 11.39 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان المؤسسة تقوم بصياغة رؤية شاملة وواضحة.

احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.867 وانحراف معياري 0.891، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7.52 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تشمل الرؤية تصورا واضحا لمستقبل المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.733 وانحراف معياري 0.936، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6.06 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان الرؤية تعمل على توحيد الجهود الداخلية والخارجية .

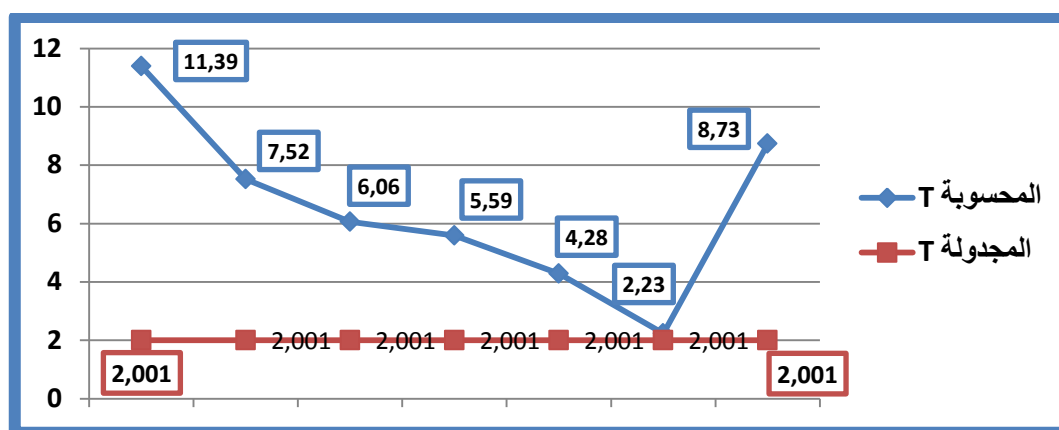
احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.717 وانحراف معياري 0.993، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.59 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان رسالة المؤسسة واضحة ودقيقة.

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.533 وانحراف معياري 0.964، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.28 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وايجابية

أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن رسالة المؤسسة تشمل جميع الخصائص من هدف المؤسسة ونوع النشاط والهدف الاجتماعي

احتلت الفقرة رقم 6 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.317. وانحراف معياري 1.096، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.23 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن تراعي المؤسسة في رسالتها مختلف المتغيرات (الثقافية ،اقتصادية ،سياسية وتكنولوجية)

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.683 وانحراف معياري 0.605 وبلغت القيمة T المحسوبة : 8.73 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع عبارات المحور الاول للتخطيط الاستراتيجي .



الشكل رقم (3-8) يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الاول .

ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني (الاهداف الاستراتيجية)

الجدول رقم (3-16) تحليل فقرات البعد الثاني (الاهداف الاستراتيجية)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	Sig مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الاهمية في المحور)
7.	أهداف المؤسسة تحقق التكامل بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة	3.517	1.049	3.813	0.000	عالية	03

02	عالية	0.00	5.028	1.078	3.700	أهداف المؤسسة تدعم الموقف التنافسي لها	8.
01	عالية	0.00	8.729	0.724	3.817	تحديد الأهداف بمراعاة إمكانيات المؤسسة	9.
06	-	0.289	1.069	1.086	3.150	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الموظفين	10.
05	-	0.200	1.295	1.096	3.183	تراعي المؤسسة مدي كفاءة الأفراد عند تحديد الأهداف الإستراتيجية	11.
04	متوسطة	0.008	2.728	1.041	3.367	يتم تحديد الاستراتيجيات بالاعتماد علي الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل	12.
	عالية	0.00	4.593	0.768	3.4556	الكلية	

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة ت المجدولة : 2.001 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 59

من خلال الجدول رقم (3-16) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات افراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) او عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (سيودنت):

احتلت الفقرة رقم 09 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.517 وانحراف معياري 1.049، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.813 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على انه يتم تحديد اهداف المؤسسة بمراعاة امكانياتها.

احتلت الفقرة رقم 8. المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.700. وانحراف معياري 1.07، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.028. وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن أهداف المؤسسة تدعم الموقف التنافسي لها.

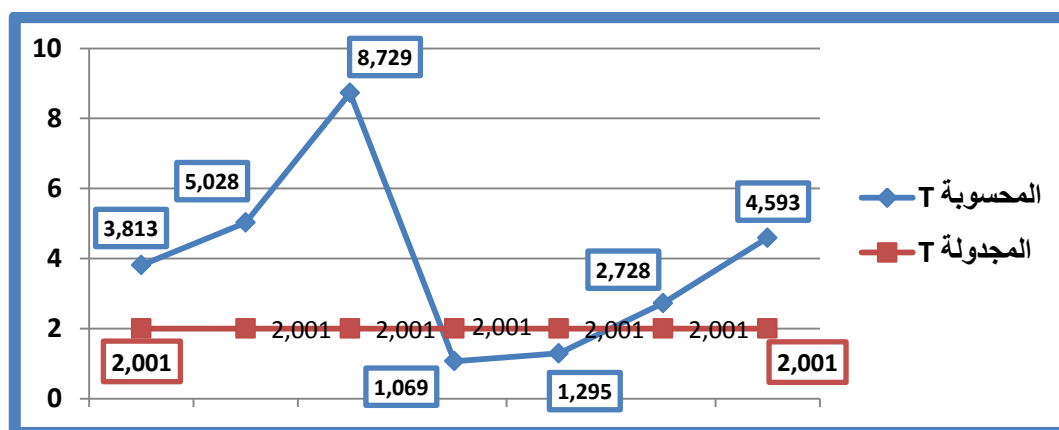
احتلت الفقرة رقم 7. المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.517 وانحراف معياري 1.049، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3.813. وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على أن أهداف المؤسسة تحقق التكامل بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.367 وانحراف معياري 1.041، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.728 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة متوسطة على انه يتم تحديد الاستراتيجيات بالاعتماد علي الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل .

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.4556 وانحراف معياري 0.768، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1.295 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 غير دالة إحصائية وسلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها على أن المؤسسة لا تراعي كفاءة الافراد عند تحديد الاهداف الاستراتيجية

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.150 وانحراف معياري 1.086، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1.096 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 غير دالة إحصائية وسلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون وعلى أن صياغة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الموظفين

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.683 وانحراف معياري 0.605 وبلغت القيم T المحسوبة : 4.593 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن معظم عبارات المحور الثاني للتخطيط الاستراتيجي .



الشكل رقم (3-9) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني

ثالثا : تحليل فقرات البعد الثالث (لتحليل الاستراتيجي للبيئة)

الجدول رقم (3-17) تحليل فقرات البعد الثالث (لتحليل الاستراتيجي للبيئة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	sig	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الاهمية في المحور)
.13	يتم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها والحد من آثارها	3.400	1.123	2.759	0.008	0.0	متوسطة	04
.14	يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	3.433	1.125	2.982	0.004	0.0	عالية	03
.15	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المتعاملين معها وبشكل مستمر	3.400	1.181	2.622	0.011	0.0	متوسطة	05
.16	تقوم المؤسسة بتحديد وضعها التنافسي بالنسبة لغيرها من المؤسسات	3.750	0.856	6.785	0.000	0.0	عالية	01
.17	تدرك المؤسسة نقاط القوة والضعف وتستعملها لصالحها	3.533	1.032	4.000	0.000	0.0	عالية	02
.18	عملية التحليل البيئي في	3.38	1.13	2.6	0.0	0.0	متوسطة	06

	ة	11	13	6	3	المؤسسة مستمرة
	عالية	0.0 00	4.9 21	0.76 0	3.48 33	الكلية

إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة ت المجدولة: 2.001 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 59

من خلال الجدول رقم (3-17) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات افراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) او عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (سيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.750 وانحراف معياري 1.123، وبلغت القيمة T المحسوبة: 6.785 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على انه تقوم المؤسسة بتحديد وضعها التنافسي بالنسبة لغيرها من المؤسسات

احتلت الفقرة رقم 17. المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.533 وانحراف معياري 1.032، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.000. وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تدرك المؤسسة نقاط القوة والضعف وتستهملها لصالحها.

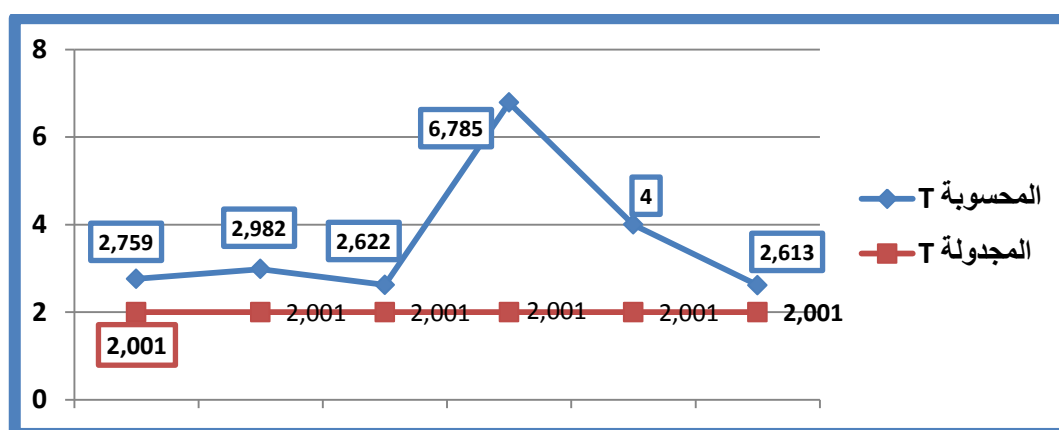
احتلت الفقرة رقم 14. المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.433 وانحراف معياري 1.125، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2.982 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها.

احتلت الفقرة رقم 13. المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.400 وانحراف معياري 1.123، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.759 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان يتم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها والحد من آثارها.

احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.400 وانحراف معياري 1.181، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2.622 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تعمل المؤسسة على أخذ آراء المتعاملين معها وبشكل مستمر.

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.383 وانحراف معياري 1.136، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2.613 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن عملية التحليل البيئي في المؤسسة مستمرة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.4833 وانحراف معياري 0.760 وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.921 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن جميع عبارات المحور الثالث للتخطيط الاستراتيجي.



الشكل رقم (3-10) يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الثالث .

رابعاً: تحليل فقرات البعد الرابع (البدائل الإستراتيجية)

الجدول رقم (3-18) تحليل فقرات البعد الرابع (البدائل الإستراتيجية)

الترتيب (الاهمية في المحور)	درجة الموافقة	مستوى الدلالة sig	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	-	0.1 14	1.6 06	1.125	3.23 3	تضع المؤسسة الاستراتيجيات البديلة علي المستويات المختلفة (النشاط ،الوظائف)	.19
03	عالية	0.0 00	3.7 71	0.890	3.43 3	تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية	.20
04	عالية	0.0 02	3.2 55	1.031	3.43 3	يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الإستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها	.21
02	عالية	0.0 00	3.8 10	0.982	3.48 3	تناسب البدائل الإستراتيجية مع أهداف المؤسسة	.22
01	عالية	0.0 00	4.1 46	0.965	3.51 7	تمتلك المؤسسة المرونة في التغيير عند الحاجة	.23
	عالية	0.0 00	4.0 13	0.810 6	3.42 00	الكلية	

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة ت المجدولة: 2.001 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 59

من خلال الجدول رقم (1-18) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات افراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) او عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (سيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.517 وانحراف معياري 0.965، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.146 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني ان الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على انه تمتلك المؤسسة المرونة في التغيير عند الحاجة.

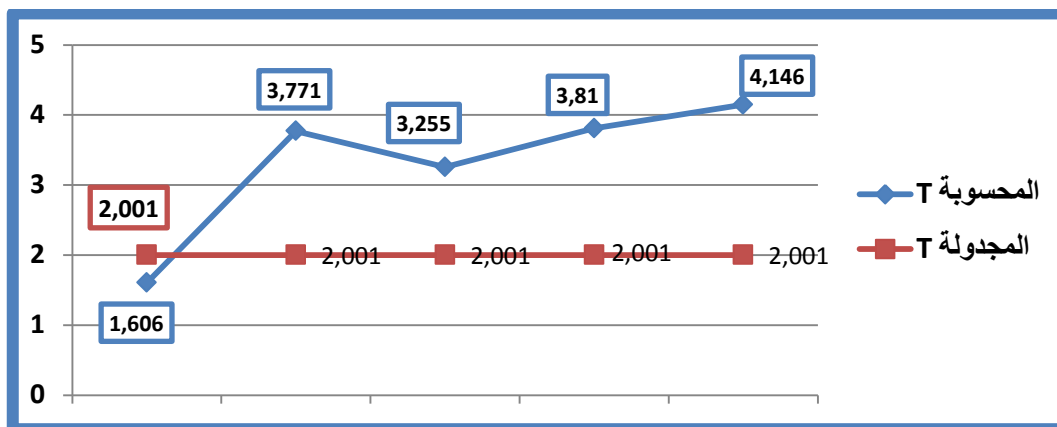
احتلت الفقرة رقم 22. المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.483. وانحراف معياري 0.982، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.146 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 22. ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على انه تتناسب البدائل الإستراتيجية مع أهداف المؤسسة..

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.433. وانحراف معياري 0.890، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.771 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على انه تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية .

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.433 وانحراف معياري 1.031، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3.255 وهي اكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على انه يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها.

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.233 وانحراف معياري 1.125، وبلغت القيمة T المحسوبة: 1.606 وهي اقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 غير دالة إحصائية وسلبية أي أن افراد العينة لا يوافقون على محتوى العبارة ومنه ان المؤسسة لا تضع الاستراتيجيات البديلة على المستويات المختلفة (النشاط ، الوظائف).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.420 وانحراف معياري 0.810 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.013 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن جميع عبارات المحور الرابع للتخطيط الاستراتيجي.



الشكل رقم (3-11). يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الرابع .

المطلب الثاني: تحليل فقرات المتغير التابع

الجدور رقم (3-19) تحليل فقرات المتغير التابع (ادارة الازمات)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة	الترتيب (الاهمية في المحور)
.24	لدى المؤسسة جهاز إداري بمكلف بإدارة الأزمات	3.500	0.853	4.537	0.000	عالية	05
.25	تتبع المؤسسة المنهج العلمي الإداري في إدارة الأزمات من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة	3.417	1.093	2.951	0.005	عالية	06
.26	يتوفر في المؤسسة الخطط و البرامج الجاهزة والبديلة	3.250	0.985	1.966	0.054	-	08

						لمعالجة الأزمات	
07	متوسطة	0.03 2	2.19 9	1.174	3.333	تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل السرعة (الوقت) والدقة عند التعامل مع الأزمات	.27
02	عالية	0.00 0	4.69 8	0.961	3.583	يتم التحكم بالأزمة عند حدوثها والسيطرة والحد من انتشارها لفترة زمنية معينة	.28
04	عالية	0.00 0	4.00 2	1.064	3.550	تخصص غرفة عمليات لإدارة الأزمة مجهزة بوسائل اتصال فعالة وأجهزة كمبيوتر لاحتواء أسباب الأزمات والأضرار المترتبة علي حدوثها	.29
01	عالية	0.00 0	5.29 4	0.999	3.683	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف الأزمات	.30
03	عالية	0.00 0	4.19 5	1.015	3.550	تدمج الدروس والعبر المستفادة من الأخطاء والثغرات في التخطيط للآزمات مستقبلا	.31
	عالية	0.00 0	4.63 6	0.807	3.483 3	الكلي	

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

قيمة ت المجدولة: 2.001 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 59

من خلال الجدول رقم (3-20) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات افراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (ايجابية) او عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الاحصائية للاختبار T (سيودنت) :

احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.683 وانحراف معياري 0.999، وبلغت القيمة T المحسوبة: 5.249 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان .

احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.583 وانحراف معياري 0.961، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.698 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 28 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على انه يتم التحكم بالأزمة عند حدوثها والسيطرة والحد من انتشارها لفترة زمنية معينة

احتلت الفقرة رقم 29 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.550 وانحراف معياري 1.064، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.002 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة ان 29 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تخصص غرفة عمليات لإدارة الأزمة مجهزة بوسائل اتصال فعالة وأجهزة كمبيوتر لاحتواء أسباب الأزمات والأضرار المترتبة علي حدوثها

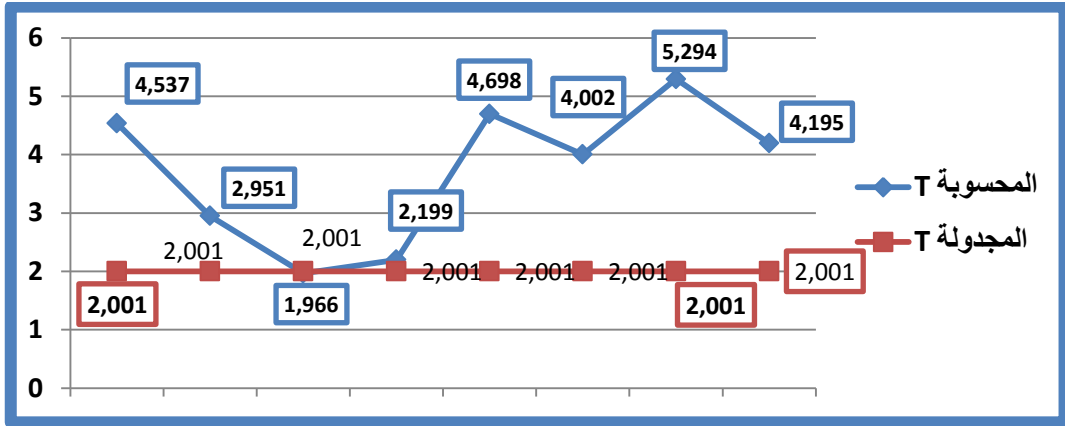
احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.550 وانحراف معياري 1.015، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.195 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.500 وانحراف معياري 0.853، وبلغت القيمة T المحسوبة: 4.537 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان لدى المؤسسة جهاز إداري بمكلف بإدارة الأزمات.

احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.417 وانحراف معياري 1.093، وبلغت القيمة T المحسوبة: 2.951 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تتبع المؤسسة المنهج العلمي الإداري في إدارة الأزماتن تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة

احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.333 وانحراف معياري 1.174، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.199. وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 27 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل السرعة (الوقت) والدقة عند التعامل مع الأزمات

احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.250 وانحراف معياري 0.985، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1.966. وهي اقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 26 وغير دالة إحصائيا وسلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرة اي ان المؤسسة لا تأخذ في تخطيطها للازمات مستقبلا بالعبر من الاخطاء والثغرات السابقة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.4833 وانحراف معياري 0.807 وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.636 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن معظم عبارات المحور ادارة الازمات.



الشكل رقم (3-12) يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات افراد العينة على المحور ادارة الازمات .

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

لقبول او رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والقاعدة الرفض والقبول هي اذا كانت قيمة F: المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 58) فإننا نرفض H0 ونقبل H1،

المطلب الاول : اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية

اولا: الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرسالة والرؤية الإستراتيجية على إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية .

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرسالة والرؤية الإستراتيجية على إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المتغير المستقل: الرسالة والرؤية الاستراتيجية على المتغير التابع: ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (3-20) يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين رسالة . رؤية المنظمة و ادارة الازمات

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
اثر رسالة و رؤية المنظمة على ادارة الازمات	0.478	0.228	0.637	17.145	0.000

اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

التعليق :

توضح النتائج الجدول رقم(3-20) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة $R=0.478$ بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية وادارة الازمات للمؤسسة وأن قيمة F المحسوبة: 17.145 اكبر من قيمة F الجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58) وان معامل التحديد $R=0.228$ وهذا يعني أن الرسالة والرؤية الاستراتيجية قد فسرت 22% من التباين ادارة الازمات في المؤسسة. وهو تفسير ضعيف والباقي 78% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي

الاستنتاج :

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 قائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرسالة والرؤية الإستراتيجية على إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية،
ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.
- H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المتغير المستقل:الاهداف الاستراتيجية على المتغير التابع: ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (3-21) يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين الاهداف الاستراتيجية وادارة الازمات

البيان	R	R ²	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
اثر الاهداف الاستراتيجية على ادارة الازمات	0.724	0.524	0.761	63.816	0.000

اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

التعليق :

توضح النتائج الجدول رقم (3-21) : إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة $R = 0.724$ بين الاهداف الاستراتيجية وادارة الازمات للمؤسسة وأن قيمة F المحسوبة: 63.816 اكبر من قيمة F الجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58) وان معامل التحديد $R^2 = 0.524$ وهذا يعني أن

الاهداف الاستراتيجية قد فسرت 52% من التباين ادارة الأزمات في المؤسسة. والباقي 48% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي

الاستنتاج :

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 قائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

ثالثا :الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي للبيئة على المتغير التابع: ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية

جدول رقم : (3-22) يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وادارة الازمات

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
اثر التحليل الاستراتيجي للبيئة على ادارة الازمات للمؤسسة ا	0.640	0.409	0.679	40.182	0.000

من اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

التعليق :

توضح النتائج الجدول رقم (3-22) : إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة $R = 0.640$ بين التحليل الاستراتيجي وادارة الازمات للمؤسسة وأن قيمة F المحسوبة: 40.182 اكبر من قيمة F الجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58) وان معامل التحديد $R^2 = 0.409$ وهذا يعني أن التحليل الاستراتيجي للبيئة قد فسرت 40% من التباين ادارة الازمات في المؤسسة. والباقي 60% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي

الاستنتاج :

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 قائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبدائل الاستراتيجية المتاحة علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبدائل الاستراتيجية المتاحة علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر المتغير المستقل: البدائل الاستراتيجية على المتغير التابع: ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (3-23) يبين تحليل التباين للانحدار البسيط بين البدائل الاستراتيجية وإدارة الازمات

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
اثر البدائل الاستراتيجية على ادارة الازمات للمؤسسة	0.831	0.691	0.753	129.932	0.000

اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

التعليق :

توضح النتائج الجدول رقم (3-23) : إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة $R = 0.831$ بين البدائل الاستراتيجية وادارة الازمات للمؤسسة وأن قيمة F المحسوبة: 129.932 اكبر من قيمة F الجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58) وان معامل التحديد $R^2 = 0.691$ وهذا يعني أن البدائل الاستراتيجية الاستراتيجية قد فسرت 69% من التباين ادارة الازمات في المؤسسة. والباقي 31% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي

الاستنتاج :

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 قائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبدائل الإستراتيجية المتاحة علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

أولا: الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي (الرسالة والرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية) علي إدارة الأزمات للمؤسسة الاقتصادية.

H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي (الرسالة والرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الإستراتيجي للبيئة، البدائل الإستراتيجية) علي ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية.

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة على المتغير التابع: ادارة الازمات في المؤسسة.

جدول رقم (3-24) يبين تحليل التباين للانحدار المتعددين المتغيرين.

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل الانحدار B	R2	R	البيان
0.000	32.627	0.707	0.704	0.839	اثر استخدامالتخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات للمؤسسة

اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss22

التعليق: توضح النتائج الجدول رقم (3-24) : إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة $R=0.839$ بينالتخطيط الاستراتيجي (رسالة ورؤية المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية) إدارة الازمات المؤسسة أن قيمة F: 733,763 المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (4,55) وان معامل التحديد $R^2=0.704$ وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي(رسالة ورؤية المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية) فسر 70% من التباين إدارة الازمات في المؤسسة. والباقي 30% راجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

جدول رقم .:(3-25) يبين تحليل معاملات للانحدار المتعدد

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	BETA	قيمة B	المتغيرات المستقلة
0.544	.611	-	0.233	الثابت/Constant
0.4300	4.180	0.409	B1=0.445	رسالة ورؤية المنظمة
0.0050.	3.155	0.523	B2= 0.524	الاهداف الاستراتيجية
0.8000	3.257	0.629	B3=0.631	التحليل الاستراتيجي للبيئة
0.000	5.139	0.741	B4=0.739	البدائل الاستراتيجية

اعداد الطالب باستخدام مخرجات spss

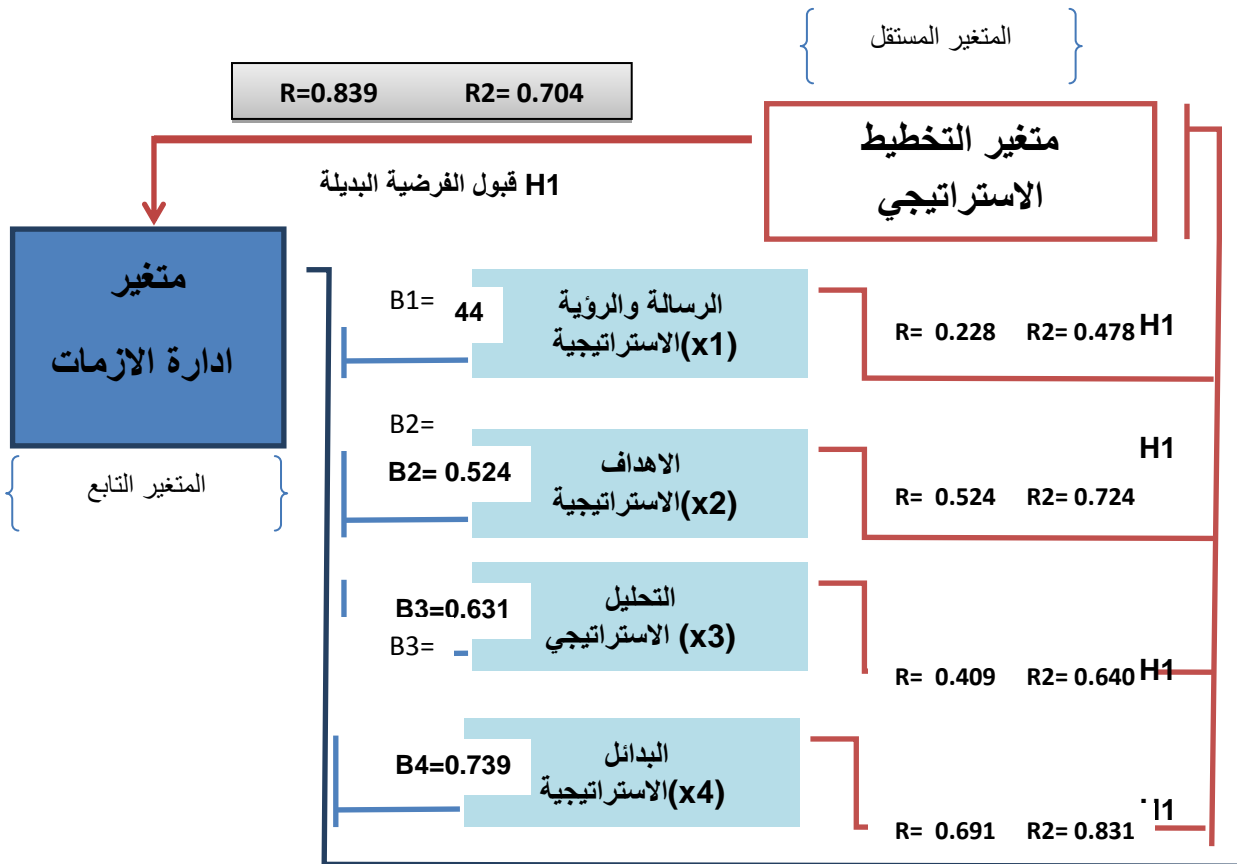
يبين الجدول رقم (3-25) مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية حيث ان متغير البدائل الاستراتيجية له اكبر تأثير بقيمة $b_4 = 0.739$ في المتغير التابع وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في متغير البدائل الاستراتيجية يؤدي الى زيادة في مستوى ادارة الازمات بقيمة 0.739 يليها متغير التحليل الاستراتيجي: $b_3 = 0.631$ ثم متغير الاهداف الاستراتيجية: $2b = 0.524$ وفي الاخير يأتي متغير الرسالة والرؤية الاستراتيجية $1b = 0.445$

الاستنتاج :

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود تأثير معنوي ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 قائلة انه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي(الرسالة والرؤية الاستراتيجية،الأهدافالاستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية) علي ادارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: النموذج النهائي للدراسة

الشكل رقم (3-13) يوضح النموذج النهائي للدراسة





خاتمة عامة

بعد محاولتنا دراستنا للتخطيط الاستراتيجي في الفصل الأول بأبعاده والمتمثلة في رسالة ورؤية المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة بالإضافة إلى البدائل الاستراتيجية، ثم درسنا في الفصل الثاني ادارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، واخيرا في الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية وعلى اساس هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات كما يلي:

1- النتائج

1-1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- التخطيط الاستراتيجي ضروري وحيث انه يتضمن توافر عدد من البدائل الاستراتيجية الملائمة لظروف المؤسسات، بحيث تكون مراعاة لأهدافها ومعززة لجوانب القوة فيها ومعالجة لجوانب الضعف،
- التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على صنع قرارات استراتيجية منطقية يستطيع بمواجهة الأحداث الراهنة او المتوقعة مستقبلا ومواجهة الأزمات المستقبلية.
- التخطيط الإستراتيجي يتيح لفريق عمل ادارة الأزمات القدرة على اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة الغير مخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.
- التخطيط لإدارة الأزمة يجعل العاملين لديهم ثقته أكبر بالنفس، ويقدر بهم ويستجيبوا بما عليهم لإدارة الأزمة.
- التخطيط لإدارة الأزمة يسهم اسهاما فعالا في منع حدوث الأزمة المحتملة والتحضير لمواجهتها، في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها.

1-2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- تم التوصل الى أن أهمية البدائل الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عاليا.
- أشارت النتائج الى أن مستوى أهمية الاهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- أوضحت النتائج التي تم التوصل اليها أن أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.
- توصلنا من خلال نتائج التحليل الوصفي الى أن أهمية رسالة و رؤية المنظمة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان ضعيفا.

- بينت النتائج أن مستوى إدارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان عاليا.
- وجود علاقة ارتباط قوية معنوية موجبة للتخطيط الاستراتيجي (رسالة ورؤية المنظمة، الاهداف الاستراتيجية ، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية) على إدارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية.
- يوجد تأثير قوي للبدائل الاستراتيجية على إدارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية.
- يوجد تأثير متوسط للأهداف الاستراتيجية على إدارة الازمات للمؤسسة الاقتصادية .
- التحليل الاستراتيجي للبيئة له تأثير معنوي وقوي على إدارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية.
- وجود علاقة قوية بين رسالة ورؤية المنظمة على إدارة الازمات للمؤسسات الاقتصادية.

2-التوصيات

- لا بد من زيادة الوعي العام في المؤسسة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وذلك من خلال الدورات والندوات و ورشات العمل.
- مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار، هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما .
- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- محاولة الاستفادة من خبرات المؤسسات التي تعمل في الدول المجاورة أو التي تعمل في ظروف متشابهة لظروف المؤسسات التي تعمل في نفس المنطقة .
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة بالعمل علي تدريب الكوادر البشرية علي مهارات تحليل ودارسة الأزمة .
- العمل علي وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة. التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق ،والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد علي انجاز العمل علي أفضل وجه وان تشجع العاملين بعضهم لبعض من أجل أقصى جهد ممكن في العمل.
- تشجيع وتحفيز العاملين علي استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد علي التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية ،وذلك كم خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء.
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة بالعمل علي تدريب الكوادر البشرية علي مهارات تحليل ودارسة الأزمة .
- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح مواضيع مستقبلية ذات صلة وهي:

- العلاقة بين الانمط القيادية لمديري المؤسسات وإدارة الازمات .
- أساليب إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.
- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال عل إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية .



قائمة المراجع

الكتب

- 1) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي دار المسيرة، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2010 .
- 2) جمال الدين محمد موسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الاسكندرية . 2002 .
- 3) خالد محمد بن حمدان، وائل صحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007، .
- 4) زيد منير عبوى، الإدارة الاستراتيجية دار كنوز المعرفة ، طبعة الاولى، الأردن، 2006،
- 5) زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- 6) سليم بطرس جلدة، الاستراتيجية الحديثة لادارة الأزمات، في ظل عالم متغير، دار النشر والتوزيع، عمان، 2010
- 7) سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998
- 8) ماجد سلام الهدمي، حاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، زهران للنشر، عمان، 2008،
- 9) ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، .
- 10) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، 2009،
- 11) محسن أحمد الحصري، ادارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003
- 12) محمد الصرعي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008،
- 13) محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2009.
- 14) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار ابتسام للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15) مصطفى محمود أبو بكر، عهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المنضماات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008.

16) مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المؤسسات الصغيرة، الدار الجامعية، الاسكندرية .

17) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.

18) ناصر د ادي عدون. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعة، الطبعة الثالثة ، الجزائر ، 2009.

19) نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية ، 2003.

20) نعمة عباس الحجاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2004.

21) هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009

الرسائل والاطروحات

22) بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والآفاق - (دراسة حالة الم ص م سطيف) رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006 .

23) بن قارة امينة ، أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

24) رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، إدارة تربوية، جامعة غزة الإسلامية، 2009،

25) سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005

26) عمري سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة(شركة مناجم الفوسفات تبسة) مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال 2007 .

27) كتاب منال ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة الحالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمرافقة (amc) سطيف ، مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير، استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي 2007 ،

28) العيداني حبيبة ، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات حالة فرع انتيبوتيكताल المدية ، مذكرة ماجستير ، جامعة المدية ، 2010،

29 هدى بو القمح، تحليل دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009

الملتقيات

30 العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد من جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمة الأعمال، 2009.



الملحق رقم (01): الاستبيان المستخدم في الدراسة

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة: مديري وإطارات المؤسسة (المحترمين)

تحياتي الطيبة...وبعد،،،

في إطار الاعداد لمذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير والتي يدور موضوعها حول أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، يرجى منكم التفضل بالإجابة على الاستبيان الذي بين أيديكم، مع تأكيد الالتزام باستخدام البيانات المحصل عليها في إطار هذه الدراسة فقط.

اشكر لكم مسبقا تعاونكم.

الجزء الاول : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس

أنثى

ذكر

العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 - 34 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 40 سنة | <input type="checkbox"/> | من 35-39 سنة |

المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|--------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | ليسانس | <input type="checkbox"/> | بكالوريا |
| <input type="checkbox"/> | مهندس | <input type="checkbox"/> | ماجستير/ماستر |
| | | <input type="checkbox"/> | شهادات عليا |

التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم تجارية | <input type="checkbox"/> | علوم اقتصادية |
| <input type="checkbox"/> | تخصص آخر | <input type="checkbox"/> | علوم التسيير |

سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة |

المستوى الوظيفي:

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | نائب مدير | <input type="checkbox"/> | مدير |
| <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> | مستوى آخر | <input type="checkbox"/> | إداري |

رقم العبرة	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بصياغة رؤية شاملة و واضحة					
2	تشمل الرؤية تصورا واضحا لمستقبل المؤسسة					
3	تعمل الرؤية على توحيد الجهود الداخلية والخارجية					
4	رسالة المؤسسة واضحة ودقيقة					
5	رسالة المؤسسة تشمل جميع الخصائص من هدف المؤسسة ونوع النشاط والهدف الاجتماعي					
6	تراعي المؤسسة في رسالتها مختلف المتغيرات (الثقافية ،اقتصادية ،سياسية وتكنولوجية)					
7	أهداف المؤسسة تحقق التكامل بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة					
8	أهداف المؤسسة تدعم الموقف التنافسي لها					
9	تحدد الأهداف بمراعاة إمكانيات المؤسسة					
10	صياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مشاركة الموظفين					
11	تراعي المؤسسة مدي كفاءة الأفراد عند تحديد الأهداف الاستراتيجية					
12	يتم تحديد الاستراتيجيات بالاعتماد علي الأهداف المتوسطة وطويلة الأجل					
13	يتم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية لتجنبها والحد من آثارها					
14	يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها					
15	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المتعاملين معها					

					ويشكل مستمر	
					تقوم المؤسسة بتحديد وضعها التنافسي بالنسبة لغيرها من المؤسسات	16
					تدرك المؤسسة نقاط القوة و الضعف وتستخدمها لصالحها	17
					عملية التحليل البيئي في المؤسسة مستمرة	18
					تضع المؤسسة الاستراتيجيات البديلة علي المستويات المختلفة (النشاط ،الوظائف)	19
					تستخدم المؤسسة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية	20
					يتم عمل مخططات مبدئية تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها	21
					تتناسب البدائل الاستراتيجية مع أهداف المؤسسة	22
					تمتلك المؤسسة المرونة في التغيير عند الحاجة	23
					لدى المؤسسة جهاز إداري بمكلف بإدارة الأزمات	24
					تتبع المؤسسة المنهج العلمي الإداري في إدارة الأزمات من تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة	25
					يتوفر في المؤسسة الخطط و البرامج الجاهزة والبديلة لمعالجة الأزمات	26
					تؤخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل السرعة (الوقت) والدقة عند التعامل مع الأزمات	27
					يتم التحكم بالأزمة عند حدوثها والسيطرة والحد من انتشارها لفترة زمنية معينة	28
					تخصص غرفة عمليات لإدارة الأزمة مجهزة بوسائل اتصال فعالة وأجهزة كمبيوتر لاحتواء أسباب الأزمات والأضرار المترتبة علي حدوثها	29

					30	تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف الأزمات
					31	تدمج الدروس والعبر المستفادة من الأخطاء والشغرات في التخطيط للازمات مستقبلا

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ (ة)	التخصص والقسم
الأستاذ زريق عمر	إدارة الازمات قسم علوم التسيير
الأستاذ بوبعاية حسان	قسم علوم التجارية
الأستاذ مير أحمد	قسم علوم التسيير

ملحق رقم (03): مقياس LIKERT الخماسي

الرقم	درجة الموافقة
1	غير موافق تماما
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة



ملخص الدراسة :

الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات للمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين نظريين تمثلا في: الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي وأساسيات إدارة الازمات، ومن ثم حاولنا البحث عن امكانية معالجة الاشكالية المطروحة في الواقع ، من خلال الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات ولتحقيق هذا الغرض إعتمدنا على الاستبيان كأداة اساسية، حيث أفادتنا في فحص جوانب البحث عن قرب وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، رؤية ورسالة المنظمة، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، البدائل الاستراتيجية، الأزمة ، إدارة الأزمات.

Summary of the Study

The primary goal of this research is to study the Effect of using Strategic Planning on the Economic Crises of the Institutions Management, and to achieve this goal, we've divided this research into three chapters two theoretical Napoleon represented in "The theoretical framework for strategic planning" and "Crisis management basics " and then we tried to search for the possibility of treatment problem posed in fact, through the field study in an A sample of institutions To achieve this purpose, we relied on the questionnaire as an essential tool where informed us to examine aspects of the search for near The study found to achieve the hypothesis public, where it became clear to the existence of the impact of the use of strategic planning in crisis management and economic institutions.

Keywords: planning, strategic planning, vision and mission of the organization, strategic objectives, strategic analysis of the environment, strategic alternatives, crisis, crisis management.