



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

**التسيير الاستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.  
دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)-تبسة-  
ومؤسسة الاسمنت (SCT) -تبسة-**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور:

زيير عياش

إعداد الطالبة:

نور الهناء براهيم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
جبار بوكثير	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	رئيسا
زيير عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
لزهر العابد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قسنطينة 2	عضوا
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة تبسة	عضوا
أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي ميله	عضوا
خليل شرقي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أحمد الله وتعالى على نعمه، الذي أعطى كل شيء بقدر، وعلم الإنسان ما لم يعلم  
وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

بعد شكر الله عز وجل وحمده

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى:

السيد المشرف الأستاذ الدكتور زبير عياش على تفضله الإشراف على هذه الأطروحة

وعلى كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذه

الأطروحة.

كما أتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول

مناقشة هذه الأطروحة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين تقديرا لتضحياتهما

كل أفراد أسرتي كبيرهم وصغيرهم

كل الزملاء والزميلات

كل من سخرهم الله عوننا وسندا



الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
II	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
أ - م	المقدمة
	<b>الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي
03	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
03	1- مفهوم الإستراتيجية
05	2- الفرق بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات الأخرى
06	3- أهمية الإستراتيجية
07	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي
07	1- ماهية التسيير الإستراتيجي
09	2- أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي
10	3- أهمية وأهداف التسيير الإستراتيجي
13	المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي (مبادئ، مستويات، متطلبات)
13	1- مبادئ التسيير الإستراتيجي
14	2- المتطلبات الرئيسية للتسيير الإستراتيجي
16	3- مستويات التسيير الإستراتيجي
21	المطلب الرابع: تقييم التسيير الإستراتيجي
21	1- عوامل نجاح تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات

22	2- فوائد التسيير الإستراتيجي
24	3- التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي
26	4- المعوقات التي تواجه عملية التسيير الإستراتيجي
28	المبحث الثاني: عمليات التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي
28	1- مفهوم التحليل البيئي
29	2- التحليل الثنائي (SWOT)
32	المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية
32	1- مفهوم صياغة الإستراتيجية
33	2- تحديد رسالة المؤسسة
34	3- تحديد الأهداف الإستراتيجية
36	4- السياسات
36	5- الخطط الإستراتيجية
37	المطلب الثالث: التنفيذ الإستراتيجي
37	1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
39	2- العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية
39	3- مراحل تنفيذ الإستراتيجية
41	المطلب الرابع: الرقابة الإستراتيجية
41	1- ماهية الرقابة الإستراتيجية
44	2- مراحل الرقابة الإستراتيجية
45	3- تقييم الإستراتيجية
47	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة
47	المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية
47	1- مفهوم التحليل الإستراتيجي
49	2- مفهوم تحليل البيئة الخارجية

50	3- عناصر البيئة الخارجية
52	4- خطوات تحليل عناصر البيئة الخارجية
55	5- نموذج "بورتر" كمدخل لتحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة
58	المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية.
58	1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية
59	2- أهمية تحليل البيئة الداخلية
59	3- عناصر البيئة الداخلية
61	4- طرق تحليل البيئة الداخلية
62	5- سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلية
65	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإستراتيجي
65	1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
67	2- مصفوفة نموذجماكينزي (McKinsey)
70	3- نموذج مصفوفة (ADL)
72	المطلب الرابع: الخيارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة
72	1- تعريف الخيار (البديل) الإستراتيجي
73	2- خطوات عملية الاختيار الإستراتيجي
73	3- تحديد الخيارات الإستراتيجية
77	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية</b>
79	<b>تمهيد</b>
80	المبحث الأول: الإطار النظري حول الأزمات
80	المطلب الأول: ماهية الأزمة
80	1- مفهوم الأزمة
83	2- المفاهيم المرتبطة بالأزمة
85	المطلب الثاني: أسباب ومراحل الأزمات

85	1- أسباب الأزمات
89	2- مراحل نشوء الأزمات
93	المطلب الثالث: تصنيفات الأزمات
98	المطلب الرابع: أبعاد الأزمة والمتطلبات الإدارية للتعامل معها
98	1- أبعاد الأزمة
100	2- المتطلبات الإدارية للتعامل بالأزمات
103	المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات
103	المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات
103	1- التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات
104	2- مفهوم إدارة الأزمات
106	3- الفرق بين الإدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
107	المطلب الثاني: الجانب العملي لإدارة الأزمات
107	1- أسباب الإهتمام بإدارة الأزمات
108	2- عناصر الأزمة
109	3- أهمية دراسة إدارة الأزمات
109	4- أهداف إدارة الأزمات
110	5- وظائف إدارة الأزمات
112	المطلب الثالث: إدارة الأزمات ( المراحل، القواعد، ومجالات تطبيق)
112	1- مراحل إدارة الأزمات
116	2- قواعد إدارة الأزمات
116	3- مجالات تطبيق علم إدارة الأزمات
118	المطلب الرابع: مستويات إدارة الأزمات وسلوكها التأثيري
118	1- مستويات إدارة الأزمات
119	2- سلوك الأزمات وأدائها التأثيري
123	المبحث الثالث: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

123	المطلب الأول: أساسيات التعامل مع الأزمات
127	المطلب الثاني: تجهيزات التعامل مع الأزمات
133	المطلب الثالث: مهارات التعامل مع الأزمة
136	المطلب الرابع: تقييم إدارة الأزمات
136	1- شروط نجاح إدارة الأزمات
138	2- فوائد الأزمة
139	3- آثار المترتبة على حدوث الأزمات
140	4- معوقات نجاح إدارة الأزمات
143	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات</b>	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
146	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للأزمة
146	1- تحليل الأزمة
148	2- خطوات التحليل الإستراتيجي للأزمة
151	3- أهمية التحليل الإستراتيجي للأزمة
151	المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي للأزمة
151	1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي
152	2- تعريف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
154	3- مبادئ التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات
154	4- أسس التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة
156	المطلب الثالث: أهداف ومداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
156	1- أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة
157	2- مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
160	3- مقومات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة

161	المطلب الرابع: الاستعداد لمواجهة الأزمات
161	1- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات
162	2- خطة عمل إدارة الأزمات
166	3- خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
167	المطلب الخامس: تقييم عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
167	1- محددات عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات
168	2- معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
169	3- دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات
170	المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية ودورها في مواجهة الأزمات
170	المطلب الأول: القيادة الإستراتيجية للأزمة
170	1- تعريف القيادة الإستراتيجية
171	2- ماهية القيادة الإستراتيجية للأزمة
174	المطلب الثاني: فعالية القيادة وكيفية إدارتها للأزمات
174	1- أنواع القيادة وقت الأزمات
175	2- خطوات القائد وقت الأزمة
178	3- التدريب على قيادة الأزمات
179	4- استراتيجيات لتفعيل دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
180	المطلب الثالث: فريق الأزمات ودوره في مواجهة الأزمات
180	1- تعريف فريق إدارة الأزمات
181	2- خصائص فريق إدارة الأزمات
182	3- تشكيل فريق إدارة الأزمات
183	4- مهام فريق الأزمة
185	المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات
185	1- تعريف القرار وقت الأزمة
185	2- الأزمة والقرار
186	3- أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات

187	4- دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية وقت الأزمات
189	5- أسس التطبيق الإستراتيجي للقرار وقت الأزمة
189	6- نظم المعلومات ودوره في صنع القرار الإستراتيجي
191	المبحثالثالث: المعالجة الإستراتيجية للأزمات
191	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية للتعامل مع الأزمة
196	المطلب الثاني: مناهج تحليل الأزمة
202	المطلبالثالث: إستراتيجيات إدارة الأزمات
202	1- خطوات تحديد إستراتيجية الأزمات
203	2- إستراتيجيات إدارة الأزمات
210	المطلب الرابع: كيفية تطبيق الاختيار الإستراتيجي الملائم لمواجهة الأزمة
214	خلاصة
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت
216	تمهيد
217	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة-
217	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة-
217	1- التعريف بالمؤسسة الوطنية الفوسفات (SOMIPHOS)
218	2- فروع مجموعة فرفس
219	3- التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS
220	المطلب الثاني: البناء التنظيمي للمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
226	المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-
236	المطلب الرابع: إدارة الأزمات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
241	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت (SCT)-تبسة-
241	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت-تبسة-
241	1- النشأة
242	2- الموقع

242	3- مراحل إنشاء المشروع
243	4- مقال المصنع
244	المطلب الثاني: البناء التنظيمي للمؤسسة الإسمنت-تبسة-
248	المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة الإسمنت-تبسة-
256	المطلب الرابع: إدارة الأزمات داخل مؤسسة الإسمنت -تبسة-
260	المبحث الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
260	المطلب الأول: تصميم الدراسة
260	1- مجتمع وعينة الدراسة
262	2- متغيرات الدراسة
263	3- أدوات الدراسة
265	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
273	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات
273	المطلب الرابع: التحليل لبيانات الإحصائية لخصائص عينة الدراسة
278	المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية لمحاور الدراسة
278	المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التسيير الإستراتيجي
278	1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
281	2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي
283	3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية
286	4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول لتنفيذ الإستراتيجي
288	5- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الإستراتيجية
290	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور إدارة الأزمات
290	1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
293	2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة الاستعداد والوقاية
296	3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة احتواء الأضرار والحد منها
298	4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة استعادة النشاط

301	5- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم
303	المطلب الثالث: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة
312	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
327	خلاصة
328	الخاتمة
341	قائمة المراجع
352	الملاحق
363	الملخص



فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
<b>جداول الفصل الأول</b>		
20	مستويات الإستراتيجية في المؤسسة	(1-1)
30	أهم عناصر نقاط القوة والضعف	(2-1)
31	أهم عناصر نقاط الفرص والتحديات	(3-1)
55	عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية الواجب تحليلها	(4-1)
61	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها	(5-1)
<b>جداول الفصل الرابع</b>		
220	مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة	(1-4)
221	دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	(2-4)
222	مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	(3-4)
233	تطور الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة 2012-2017	(4-4)
234	تطور الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017	(5-4)
234	تطور رقماً عمال المؤسسة مؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017	(6-4)
235	نموذج (SOWT) لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	(7-4)
240	كيفية معالجة الأزمات بطريقة إستراتيجية	(8-4)
243	المؤسسات المساهمة في إنجاز مؤسسة الاسمنت -تبسة-	(9-4)
246	مديريات مؤسسة الإسمنت -تبسة-	(10-4)
246	دوائر مؤسسة الإسمنت -تبسة	(11-4)
253	تطور الكميات المنتجة لمؤسسة الإسمنت في الفترة 2012-2017	(12-4)
254	تطور الكميات المباعة لمؤسسة الإسمنت -تبسة- في الفترة: 2012-2017	(13-4)
254	تطور رقماً عمال المؤسسة مؤسسة الإسمنت -تبسة- في الفترة: 2012-2017	(14-4)
255	نموذج (SOWT) لمؤسسة الاسمنت -تبسة-	(15-4)

259	كيفية معالجة الأزمات بطريقة إستراتيجية	(16-4)
261	توزيع العينة على المؤسسات محل الدراسة	(17-4)
262	عددا الاستبنيان التاموزعة على بطارات مؤسسة الاسمنت -تبسة- ومؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	(18-4)
265	محاور الاستبيان	(19-4)
266	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	(20-4)
267	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(21-4)
268	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	(22-4)
270	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون	(23-4)
272	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	(24-4)
272	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(25-4)
273	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان	(26-4)
273	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(27-4)
274	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	(28-4)
275	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	(29-4)
276	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(30-4)
277	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(31-4)
278	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحليل الإستراتيجي	(32-4)
281	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي	(33-4)
283	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية	(34-4)
286	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنفيذ الإستراتيجي	(35-4)
288	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الإستراتيجية	(36-4)
291	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	(37-4)
293	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة الاستعداد والوقاية	(38-4)

296	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	(39-4)
299	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة استعادة النشاط	(40-4)
301	تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم	(41-4)
303	معامل ارتباط بيرسون بين التحليل الإستراتيجي والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات	(42-4)
305	معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات	(43-4)
307	معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإستراتيجية والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات	(44-4)
309	معامل ارتباط بيرسون بين التنفيذ الإستراتيجي والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات	(45-4)
310	معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإستراتيجية والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات	(46-4)
312	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(47-4)
313	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(48-4)
314	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(49-4)
315	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(50-4)
317	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(51-4)
318	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(52-4)
319	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	(53-4)
321	نتائج اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس	(54-4)
322	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس السن	(55-4)
323	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس المنصب	(56-4)
324	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس الخبرة	(57-4)
325	طريقة LSD لتحديد الفروقات (الخبرة)	(58-4)
325	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس المستوى التعليمي	(59-4)
326	طريقة LSD لتحديد الفروقات (مستوى التعليمي)	(60-4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<b>أشكال الفصل الأول</b>		
19	مستويات التسيير الإستراتيجي	(1-1)
56	نموذج "بورتر" للقوى التنافسية الخمسة	(2-1)
63	نموذج سلسلة القيمة	(3-1)
66	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	(4-1)
69	مصفوفة ماكينزي (McKinsey)	(5-1)
71	مصفوفة (ADL)	(6-1)
<b>أشكال الفصل الثاني</b>		
89	أسباب الأزمات	(1-2)
92	دورة حياة الأزمة	(2-2)
114	مراحل إدارة الأزمات	(3-2)
<b>أشكال الفصل الثالث</b>		
188	دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية للأزمات	(1-3)
193	أسلوب شجرة القرارات الأزموية	(2-3)
201	مناهج تشخيص الأزمة	(3-3)
<b>أشكال الفصل الرابع</b>		
223	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-	(1-4)
245	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت-تبسة-	(2-4)
263	نموذج الدراسة	(3-4)



## تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، وهي الآن تعمل في بيئة عالمية تتميز بالتغيير السريع في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية من جهة وشدة المنافسة من جهة أخرى، وكنتيجة لتلك التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام أزمات ومواقف تشكل مخاطر لا حدود لها تهدد استمرارها في السوق، وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها مواجهة الأزمات وخاصة من خلال استشرف ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تخدم أهدافها والتهديدات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها التسيير الإستراتيجي، والذي يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها فهو يساعدها على التعرف على متغيرات بيئتها الخارجية وتحديد قوى التنافسية في مجال نشاطها، وما ينتج عنها من فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها، وتهديدات تحاول تجنبها أو التخلص منها وكذا تحليل بيئتها الداخلية من أجل التعرف على نقاط القوة والعمل على استثمارها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة التخلص منها، بغية تحقيق ميزة تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية.

وتكمن أهمية تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي في كونه أسلوب يساعد المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها المستقبلية والتكيف مع تغيرات المصاحبة للبيئة، والقدرة على مواجهة أزماتها، ولكي تستطيع المؤسسة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية وجب عليها أن تمتلك إستراتيجيات واضحة تساعدها على إدارة أزماتها المختلفة بشكل ناجح، من أجل الوصول إلى أحسن الخيارات والقرارات لتتمكن من مواجهة الأزمات من جهة، وضمان التحسين المستمر لأدائها من جهة أخرى.

تحتاج عملية مواجهة الأزمات في جميع المؤسسات إلى توفر إدارة واعية بخطوات تنفيذ الإجراءات السريعة والضرورية لمواجهة هذه الأزمة، على اعتبار أن هذه الأزمات تهدد استمراريتها، وقدرتها على المنافسة، حيث تساهم هذه الإدارة في التعامل مع الأزمات بشكل عقلائي وموضوعي بطرق علمية بهدف التحكم في اتجاهات ومسارات الأزمة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من سلبياتها، والعمل لى توفير الدعم الضروري للمؤسسة لإعادة الوضع إلى طبيعته.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات، عانت ومزال العديد منها يعاني من أزمات حادة، في العديد من القطاعات، على غرار قطاع الصناعات الإستخراجية والتحويلية الذي يحتل مكانة مهمة وأساسية في الاقتصاد الجزائري، وهذا لما لها من أهمية كبيرة في المساهمة في الناتج الوطني، ولعل من أبرز هذه الصناعات الإستخراجية هي صناعة الفوسفات ومادة الإسمنت، حيث تحتل مؤسسة مناجم (SOMIPHOS) أهمية كبيرة في الصناعة داخل الجزائر، فهي توفر مادة الفوسفات إلى المؤسسات المحلية التي تحتاج هذه المادة، وتعمل على تصديرها قاريا وعالميا. كما تساهم مؤسسة الإسمنت-تبسة- المدرجة تحت المجمع الصناعي الجزائري في توفير مادة الإسمنت على اعتبارها مادة ضرورية وحيوية في البنية التحتية للمؤسسات.

لكن على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الصناعات، إلا أن طرق وأساليب تسييرها وحل مشاكلها كان من المنظور المالي فقط، وهذا كباقي المؤسسات الوطنية الأخرى، لذلك كان من الضروري على المؤسسة إيجاد حلول سريعة وفعالة، كتبني أسلوب التسيير الإستراتيجي الذي من شأنه رسم أهدافها ومنحها ميزة التنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة كما يساعدها في مواجهة الأزمات المحتملة وحلها ضمن إطار إستراتيجي بما يضمن لها تخطي هذه الأزمات، وتحسين أدائها بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والنمو.

### ❖ إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية؟

### ❖ التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة سيتم طرح جملة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- هل توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؟

- ما هي العلاقة الموجودة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؟

- ما هي العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات؟

- هل توجد علاقة بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات؟

### ❖ فرضيات الدراسة

من أجل حصر الموضوع ويهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سوف يتم إما تدعيمها أو رفضها، والمتكونة من:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

"يساهم التسيير الإستراتيجي من خلال مختلف عملياته في مواجهة الأزمات التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية."

وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

### ❖ أهمية الدراسة

إن موضوع التسيير الإستراتيجي والأزمات يشكل أهمية بالغة في الوقت الراهن، فعلى الرغم من أن موضوع الأزمات موضوع قديم إلا أن وعي متخذ القرار بالمؤسسات بأهمية إدارتها لم تتبلور إلا في السنوات الأخيرة نظرا لتسارع الأزمات وتنوعها، وبناء على ذلك تكمن أهمية الدراسة بشكل عام في تقديم أفضل السبل لكيفية تقادي حدوث الأزمات وترشيد الاستجابة لها وفق معايير إستراتيجية مناسبة. وتكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها تتناول قطاعا اقتصاديا مهما، وهو قطاع الصناعة الاستخراجية والتحويلية، والذي يعد من أكثر القطاعات المعرضة للأزمات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية، مما دفع الطالبة لمعرفة مدى الإستفادة من المميزات التي يوفرها التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات ومدى تطبيق المؤسسات لها، وبالتالي فإن هذه الدراسة تساهم في الكشف المبكر عن مواطن الضعف والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية، والوقوف على أسبابها ومحاولة تقاديتها والاستعداد لها والوقاية منها قبل وقوعها، ويؤدي إلى تعزيز قدرتها على إدارة أزماتها والاستفادة منها مستقبلا مما يدعم استقرار ونمو هذه المؤسسات.

### ❖ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية من خلال التركيز على مراحلها الأساسية، والتي لها دور فعال في مواجهة الأزمات.
- تحديد الآثار المترتبة عن عدم مواجهة الأزمات في الوقت المناسب بغية الاستفادة من إيجابياتها وكذا تحليل آثارها السلبية لتقاديتها، ومحاولة إعداد الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة.
- تبيان أهمية الدور الذي يلعبه التحليل الإستراتيجي كآلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات.
- التعرف على القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات.
- تحديد مدى قدرة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت لولاية تبسة بصفة خاصة على الاستفادة من إدارة الأزمات وجعلها فرصة لصالحها ووسيلة تحقق من خلالها الأداء المتميز وكسبها ميزة تنافسية عالمية.

## ❖ أسباب اختيار الموضوع

تتمحور أسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- تماشي الموضوع مع اختصاص الدراسة.
- ارتفاع مستوى التعقد والتغير في بيئة المؤسسات الجزائرية الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي كعملية ضرورية لمواجهة مختلف الأزمات المحتملة بهدف ضمان بقاء المؤسسات واستقرارها.
- غالبية الأحداث والمشاكل كثيرا ما تتفاقم وتتحول إلى أزمات، وبالتالي هذه الدراسة جاءت كمحاولة لضبط هذه الأحداث والحد من تراكماتها وتفاذي انعكاساتها السلبية.
- عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية للدور الفعال الذي تلعبه إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات.
- محاولة تطبيق الفكر الإستراتيجي لمعرفة الإختلالات التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وكيفية معالجتها وفق أسس التسيير الإستراتيجي.
- أن تكون هذه الدراسة فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تثري وتعمق في مختلف جوانب إدارة الأزمات وأهميتها في مواجهة الأزمات بأساليب علمية.

## ❖ الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات:

### 1- سميرة عميش (2006-2007): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، (دراسة حالة أزمة

قطاع السياحي في الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية صنع القرارات الإستراتيجية للتغلب على العوامل والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة في بيئة الأعمال، والتي تؤدي لوقوع الأزمات أحيانا، وتكون نتيجتها المزيد من الخسائر المادية والمعنوية أثناء وقوع الأزمة، والعمل على إعداد الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف أنواع الأزمات التي يواجهها القطاع السياحي

والتعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة للتعامل مع تلك الأزمات، مع المساهمة في وضع اقتراحات لمعالجة الأزمات التي تمس هذا القطاع في الجزائر.

كما كانت أبرز نتائج الدراسة في توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية للنجاح في المستقبل كنهج يؤدي لتحقيق العديد من النتائج الإيجابية وتوضيح الرؤى المستقبلية لمواجهة الأزمات، مع ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للكيان الإداري من قبل مسيري المؤسسات، وذلك لتأكيد البقاء وضمان الاستمرار والنمو في القطاع، مع إلزام مسيري قطاع السياحة في الجزائر بتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية فهي تساعده على الخروج من كل الأزمات التي قد تصيب هذا القطاع.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها رسم إستراتيجيات واضحة، شاملة ومتكاملة لتطوير السياحة وتجاوز مشكلاتها الحالية، وأزماتها المتوقعة والتنسيق بين مختلف الوزارات كوزارة الإعلام السياحة، التربية والتعليم لترويج السياحة، مع الإلمام بخصائص وتقنيات الإدارة الإستراتيجية من جهة وبين إدارة الأزمات من جهة أخرى، يساعد على رفع كفاءة وفعالية نظام صنع القرارات الإستراتيجية من أجل التغلب على الأزمات. فالاهتمام بإدارة الأزمات في القطاع السياحي يعد خطوة أولى لتطوير هذا القطاع في الجزائر.

### 2- حامد عبد حمد الديلمي (2007-2008)، إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة

إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة المشاريع في الأزمات، جامعة العراق.

تهدف هذه دراسة إلى عرض وتقديم الإطار العام لكيفية البدء في التعامل مع الأزمات الناتجة عن الصراعات التي تؤدي إلى نشوب الحروب في المناطق المدنية وما تتطلبه من تشكيل فرق إغاثة إنسانية عاجلة، بالإضافة البحث عن الطريقة المثلى لتشكيل فريق إدارة الأزمة واختيار القائد المناسب لقيادة الأزمة، وتحديد فريق واختيار مواقع تواجدهم.

فقد كان من أبرز نتائج الدراسة في عدم الاستعداد للأزمة والتنبؤ بها من طرف العائلات مدينة الفلوجة، بسبب ضعف الإعلام أو تعمدته على عد الإعلان عن وقوع الأزمة فقد تأثرت استجابة المواطنين للتعامل أو للتهيؤ للأزمة، مما سبب في حصول ضحايا وأضرار كان يمكن تقليلها إلى الحد الأدنى، لو كان هناك إعلام وإعلان واضح عن العمليات العسكرية وتوقيتها، بالإضافة إلى أن المساعدات المقدمة من غرفة عمليات الأزمة لم تكن كافية بسبب تباعد أماكن تواجد النازحين وانتشارهم على مساحات ومدن

وقرى متباعدة، مع عرقلة عمل فريق إدارة الأزمات نتيجة تهديدات من قبل أفراد أو جماعات مسلحة ساهمت في وجود سلبيات في أداء فريق الأزمة خاصة في غياب كامل للشرطة المحلية وأجهزة القضاء. كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة التزام القوات العسكرية التي تنوي القيام بعمليات عسكرية داخل المدن مع توجيه تحذير صريح للمواطنين بضرورة إخلاء المدينة مع إعطاء فترة زمنية مناسبة لإتمام هذه العملية، مع العمل على تشكيل فريق إدارة الأزمات في نفس الوقت الذي يتم الإعداد فيه للعمليات العسكرية ويكون ذات كفاءة عالية وخبرة، ومنح هذا الفريق الصلاحيات الواسعة للقيام بمهامه مع توفير الجهود والإمكانيات المتاحة على مستوى الدولة أو الإقليم من أجل دعم فريق إدارة الأزمات لأداء مهامه.

### 3- أحميدة مالكية (2008-2009): محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية-تبسة-.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها من بين مجموعة البدائل المتاحة ولكن قد تواجه هذه المؤسسات جملة من معوقات في عملية تسييرها في حالة عدم تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة أن القيام بعملية التحليل للمحيط الخارجي والداخلية للمؤسسة يساعدها في تحقيق أهدافها على مدى زمني متوسط وطويل بناء على مصادر المعلومات التي قامت بتحليلها، كما تقوم أغلب هذه المؤسسات بانتهاج استراتيجيات هجومية لتحقيق أهدافها مع تفضيل العديد منها اللجوء لإستراتيجيات الإستقرار، وكل المؤسسات لا تفضل إتباع استراتيجيات دفاعية، وهذا مع تركيز أغلبها على إستراتيجية الريادة بخفض التكلفة. كما تطبق كل مؤسسات تقريبا نموذج مصفوفة (SOWT) لإختيار إستراتيجياتها لكن بأسلوب شخصي أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الخارجي والداخلي واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ورفع مستوى نقاط القوة والحد من نقاط الضعف. أي أن أدوات التحليل الإستراتيجي التي بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي الأدوات التقليدية وتختلف إمكانية تطبيقها من مؤسسة لأخرى.

كما أوصت هذه الدراسة بالانفتاح أكثر على المحيط الخارجي وبناء قنوات اتصال أكثر مع المؤسسات المختصة من أجل رفع مستواهم التسييري، بإضافة إلى بناء نظام معلومات له القدرة على إمداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات التي تحتاجها على مختلف المتغيرات. مع تشجيع الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة بداية من شروط التوظيف التي يجب أن تكون تتوافق مع مستوى كفاءتهم ومهامهم داخل المؤسسة، من أجل تحسين أدائها وتحقيق النمو والاستمرار. بإضافة إلى بناء نظام معلومات له القدرة على إمداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمعلومات التي تحتاجها على مختلف المتغيرات.

4- محمد حنفي محمد نور تبيدي(2010-2011): أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء(دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، جامعة السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسة الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء شركات الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا للأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات، مع تحديد أبرز العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء شركات الاتصالات السودانية، وتبين أن الأداء العام لقطاع الاتصالات السودانية يتسم بالكفاءة والفعالية، وأن معظم العاملين يتوقعون تطورا ايجابيا في هذا القطاع ونمو في معدل الأرباح خلال السنوات القادمة، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموما، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية. كما تبين من الدراسة أن هناك ضعف من قبل الإدارة العليا والوسطى في استخدام تحليل (SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في البيئة الداخلية والخارجية في قطاع الاتصالات السودان، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها مزيد من الجهد في تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة لرفع مستوى معرفة وتطبيق أساليب التحليل الاستراتيجي للإدارة العليا والوسطى في قطاع الإتصالات. مع السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتركيز علي جوانب الخلل والضعف التي ظهرت من خلال الدراسة في التخطيط الإستراتيجي والتحليل الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية.

## 5- فيصل سعد متعب المطيري (2010-2011)، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي

على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وذلك على اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يعد أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها، وأن أهميته لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه القطاعات المصرفية أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها، لذا فإن إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي للتعامل معها وإدارتها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

فقد كانت أبرز نتائج هذه الدراسة تدور حول وجود تأثير إيجابي حول تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي فهو يساعدها في مواجهة الأزمات، وهذا يدل على أن المصرف يقوم بإعداد جملة من الخطط البديلة من أجل مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها التأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا، والسعي من طرف المصارف الإسلامية الكويتي إلى ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بها حول وأساليب التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها.

## 6- صباح بلقيدوم (2012-2013): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على

التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة دكتوراه

علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

أشارت هذه الدراسة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث أكدت الدراسة على أن ممارسة أسلوب التسيير الإستراتيجي بشكل جدي بالنسبة للمؤسسات أصبح ضرورة ملحة وحتمية إذا أرادت تحقيق ميزة تنافسية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وهذا لا يتم إلا من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال

المزايا التي توفرها للمؤسسات كآلية من شأنها تدعيم القدرات التنافسية في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة.

ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، على المؤسسة القيام وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وما هي نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها، وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز بها موقفها التنافسي، وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة للرد على مخاطر المحيط، والعمل على توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال مما يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية. كما قدمت هذه الدراسة جملة من التوصيات كان أبرزها العمل على توعية أفراد المؤسسة بالأهمية الإستراتيجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من ذلك في سبيل كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة، بالإضافة جذب انتباه المسؤولين إلى ضرورة التوجه إلى أسلوب التسيير الإستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### ❖ التعقيب على الدراسات

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التسيير الاستراتيجي، والبعض الآخر تناول موضوع إدارة الأزمات، وهناك دراسة واحدة من بين الدراسات السابقة تناولت الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات في القطاع السياحي، وقد وجدت الطالبة بأن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والقطاعات والمتغيرات، والمنهجيات التي اتبعتها، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى ما ورد فيها من معلومات ساعدت الطالبة في إعداد الإطار النظري في إثراء دراستها ومن أهم ملاحظات الطالبة على الدراسات السابقة، أنها في مجملها أكدت على أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات، حيث اعتبر أحد أهم الشروط للسيطرة على الأزمات وإدارتها، وعلى أهمية تطبيق نظام إدارة الأزمات في مختلف القطاعات، وكذلك ضرورة تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي في اختيار الإستراتيجية المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

وتميزت دراستنا على الدراسات السابقة، بما يلي:

- تم التطرق فيها إلى كل مراحل التسيير الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي القيادة الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي)، وربطها بإدارة الأزمات في حين الدراسات السابقة تناولت كل مرحلة على حدى.
- تم من خلالها عرض أبرز أدوات التحليل الإستراتيجي كآلية لتحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية.
- عرضت الدراسة أبرز الأساليب المستخدمة في إدارة الأزمات التي من شأنها مساعدة المؤسسات في مواجهة الأزمات.
- التعرف على واقع التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات في مؤسستي مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت -تبسة-.

#### ❖ منهجية الدراسة

ومن أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، تعين علينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وهذا باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع دراستنا بشكل خاص. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال رصد أبعاد التسيير الإستراتيجي وأهميته في مواجهة الأزمات بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومؤسسة الإسمنت -تبسة-.

كما سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وهذا من خلال تدعيم الجزء النظري من الدراسة بجزء تطبيقي، يتمثل في دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومؤسسة الإسمنت -تبسة-، وتسلط الضوء على مدى تطبيقها لعمليات التسيير الإستراتيجي كآلية لمواجهة الأزمات وذلك باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)، وقد تم الاستعانة بالاختبارات التالية لاختبار صحة الفرضيات من عدمها:

- معامل بيرسون بقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- الجداول التكرارية والنسب المئوية لغرض عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية للحكم على إجابات أفراد العينة (مرتفعة أو منخفضة) حول عبارات المحاور الأساسية للدراسة.

- الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي حيث يوضح التشتت في الإجابات لكل عبارة فكلما اقتربت القيمة من الصفر تركزت الإجابة وانخفض تشتتها، أما اقترابها من الواحد فيعني تشتتها وعدم تركزها.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وفروعها.
- اختبار F (فيشر) لإيجاد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفية.

#### ❖ حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود النظرية:** تم التركيز على عمليات التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية مع ربطها بإدارة الأزمات.
- 2- الحدود المكانية:** ركزت هذه الدراسة على أحد أهم المؤسسات لولاية تبسة، وهي مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومؤسسة إسمنت -تبسة-.
- 3- الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة باستقصاء آراء إطارات مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت لولاية تبسة كعينة مستهدفة لدراسة.
- 4- الحدود الزمنية:** تم الدراسة خلال شهري فيفري ومارس 2018.

#### ❖ هيكل الدراسة

لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، والإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، وأخذا بعين الاعتبار الجانبين النظري والتطبيقي، ولإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العلمي، تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية.

**الفصل الأول:** تم التطرق إلى التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وتعرضنا فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي، وعمليات التسيير الإستراتيجي وكذا أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وأهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة.

**الفصل الثاني:** أما في هذا الفصل فسيتم تسليط الضوء على إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية من خلال التعرف على أهم الأزمات التي تواجهها المؤسسة، وكيفية إدارتها من خلال انتهاز أسلوب

إداري حديث آلا وهو "إدارة الأزمات"، ومن ثم التعرف على أبرز التجهيزات الموضوعة للتعامل مع الأزمات.

**الفصل الثالث:** في هذا الفصل سيتم التعرف على التسيير الإستراتيجي للأزمات، وكيفية معالجة الأزمات بطريقة إستراتيجية، من خلال القيام بتحليل الإستراتيجي للأزمات، ثم كيف يتم التخطيط الإستراتيجي، وأهمية قيادة الأزمة في المؤسسة، ومن ثم إختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه الأزمات.

**الفصل الرابع:** هذا الفصل فقد تضمن الدراسة التطبيقية، وهو محاولة إسقاط بعض ما جاء في الفصول النظرية على مؤسسة - مناجم الفوسفات - - ومؤسسة الإسمنت - بولاية تبسة، سيتم التعرف فيه إلى واقع التسيير الإستراتيجي من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وكذا التعرف على أهم الأزمات التي قد تواجهها المؤسسات محل الدراسة، كما سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



# الفصل الأول

### تمهيد

يعتبر التسيير الإستراتيجي العامل الأساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها، فهو يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية، وتوفير متطلبات نموها واستقرارها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يضمن لها رفع أداؤها في الحاضر والمستقبل، وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تنتهج أسلوب التسيير الإستراتيجي.

كما يحاول التسيير الإستراتيجي الوصول إلى القرارات الرشيدة التي ترفع من كفاءة المؤسسة وتحسين أداؤها، وتمكنها من كسب مكانة تنافسية في القطاع التي تنشط فيه، وهذا من خلال التعرف على الظروف البيئية المحيطة بها، ودراسة منافسيها ومعرفة الإستراتيجيات التي ينتهجونها، مع اتخاذ الموقف الإستراتيجي المناسب للبقاء في السوق.

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي.
- المبحث الثاني: عمليات التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي

يعتبر التسيير الإستراتيجي جزء مهم بالنسبة للمؤسسات، حيث يتضمن تحديد، تصميم، تنفيذ، وتقييم القرارات الهامة لها، وهذه القرارات تساهم في زيادة قيمة المؤسسة، وتحقيق أفضل نتائج من الناحية الاقتصادية والمالية، فهو يوفر دراسة عميقة عن البيئة الداخلية والخارجية، والتي يمكنها من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة، وتمكنها من معرفة منافسيها بدقة.

#### المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية

يعد مصطلح الإستراتيجية من أكثر المفاهيم التي أثارت جدلا كبيرا وواسعا في مختلف الميادين، حيث قام العديد من المفكرين في إعطاء تعريف لمفهوم الإستراتيجية كل حسب وجهة نظره.

#### 1- مفهوم الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الإستراتيجية سيتم التعرض لمفهوم التسيير.

#### 1-1- تعريف التسيير

يعتبر التسيير أحد أهم الوظائف الأساسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي حصر لأبرز التعاريف المقدمة لمفهوم التسيير:

إن المصطلح الفرنسي (**Gestion**) هو في الحقيقة مفهوم ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير [عدون، 2002، ص:103]. أما بالنسبة للمصطلح الإنجليزي (**Management**) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير [عدون، 2002، ص:103].

يعرف التسيير على أنه: "عملية التخطيط واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة التي تمارس في حصول المؤسسة على الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها" [الشماع، 2007، ص:13].

ويعرف على أنه: "معرفة أين تريد أن تذهب وما يجب أن تتجنب، وما هي القوى التي لا مفر من التعامل معها، وكيف لك أن تصل إلى أهدافك بفاعلية وبدون ضياع" [العتيبي وآخرون، 2007، ص:18].

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التسيير هو عملية منظمة تهدف إلى تنسيق جهود العاملين بالمؤسسة بغية تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا، حيث تشمل عمليات التسيير كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

### 1-2- تعريف الإستراتيجية

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية <sup>1</sup> **strategos** والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفصلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال، وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق التميز في مجالات نشاطها [مرسي وآخرون، 2002، ص: 20].

ومن بين أهم تعاريف الإستراتيجية ما يلي:

تعرف الإستراتيجية على أنها: "هي تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" [حنا، 2012، ص: 67].

وتعرف أيضا على أنها: "الوسائل المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع الوظائف بغية تغطية كافة مجالاتها" [sentais & others, 2007, p:304].

كما تعرف أيضا على أنها: "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المقررة" [الطروانة، 2012، ص: 15].

وتعرف على أنها: "الانتقال من حيث كنت إلى حيث تريد أن تكون في المستقبل" [Grundy, 2003, p:05].

كما تعرف أيضا على أنها: "سلسلة من القرارات والإجراءات الموجهة نحو تحقيق الأهداف والتي تتوافق مع مهارات وموارد المؤسسة، والفرص والتهديدات في بيئتها" [Flouris & Dostaler, 2007, p:04].

تتصف الإستراتيجية بجملة من الخصائص أبرزها الآتي [خيري، 2014، ص: 68]:

- إن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة ورسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- تؤدي الإستراتيجية إلى ملائمة أهداف المؤسسة وأغراضها.

---

• الكلمة الإغريقية (**Stratos**) والتي تعني (**Army**) أي الجيش، والجزء الثاني (**Agein**) ومعناه (**To Lead**) أي القيادة، (**Strategos**) في أثينا القديمة والتي تعني قائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.

من خلال التعريف السابقة يستنتج أن الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والخطط التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، من أجل النمو والاستمرار وخلق ميزة تنافسية، ويتم تحقيق ذلك كله في ضوء دراسة مدى تطابق أهداف المؤسسة مع رسالتها.

### 2- الفرق بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات الأخرى

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى التمييز بين الإستراتيجية والمصطلحات الشائعة المرتبطة بها.

**2-1- الإستراتيجية كالخطة:** يمكن تحديد وجهين للإستراتيجية هما: **الوجه الأول:** ويسمى الموقف الإستراتيجي وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة والبيئة، أما **الوجه الثاني:** ويسمى الخطة الإستراتيجية وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة والبيئة، فالخطة تشمل مجموعة أهداف المؤسسة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف [الصيرفي، دون سنة، ص: 46].

إذا الإستراتيجية هي أساس الخطة، فمن الصعب تصور خطة لأحد المؤسسات بدون إستراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فالخطة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وتفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه الإستراتيجية هي تحديد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها.

**2-2- الإستراتيجية كالتكتيك:** إن تحديد الاختلافات بين الإستراتيجية والتكتيك هو أمر بالغ الصعوبة، وذلك لأن الكثير من المؤسسات التي تستخدمها ترغب في إبقاء ذلك غامضا. حيث يعرف التكتيك على أنه خطط مرحلية عملية لتنفيذ أهداف إستراتيجية، وهذا يدل على أن كل إستراتيجية لابد لها من عدد من التكتيكات بقدر عدد المراحل التي تتضمنها، أو بقدر الأهداف التي تنطوي عليها وهذا الارتباط بين الإستراتيجية والتكتيك يقتضي أن يسير التكتيك في نفس الإتجاه الذي تسيير فيه الإستراتيجية [الصيرفي، دون سنة، ص: 48].

2-3- الإستراتيجية كالقرار الإستراتيجي: ما من شك أن القرار الإستراتيجي له علاقة كبيرة بالإستراتيجية، إذا لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي، لكن لا يمكن أن يكون هو الإستراتيجية لأن الإستراتيجية أكثر وأكبر من قرار، فهي تفكير وعمليات، قرار وإجراءات، فالقرار الإستراتيجي ينفرد ببعض الخصائص، فيتميز خاصة بـ [هيرش، 2010، ص: 26-27]:

أ- درجة عالية من التعقيد: يقوم القرار الإستراتيجي على عدد كبير من المتغيرات ويحتاج إلى جوانب كثيرة ولا يكتفي بالوقوف عند جانب واحد للأمور فهذا يجعله معقدا للغاية.

ب- الإرتياب (عدم اليقين): ينصب القرار الإستراتيجي على المدى الطويل فهذا يعني أنه يتعلق بالمستقبل البعيد مع ما يميز هذا المستقبل من عدم اليقين والإرتياب، ومن هنا يكون الإرتياب بعد من أبعاد القرار الاستراتيجي.

ج- التأثير على القرارات العملية: وذلك لأن القرارات العملية تأتي عموما في إطار القرارات الإستراتيجية وتدخل تحتها.

د- المقاربة الشاملة: من الضروري أن يكون للقرار الإستراتيجي مقاربة شاملة وإلا تفقد صيغة الإستراتيجية.

هـ- تغيير ملحوظ: وهذا من بين أهداف كل ما هو إستراتيجي.

### 3- أهمية الإستراتيجية

إن المؤسسات التي تبني إدارة عملياتها وأنشطتها على التخطيط، ودراسة إستراتيجياتها تحقق العديد من المزايا مما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، ومدى تفاعلها مع بيئتها. ويمكن ذكر أهمية الإستراتيجية في الآتي [العيسوي وآخرون، 2012، ص: 47]:

- الإستراتيجية تضمن للمؤسسة الاستخدام الأمثل والفاعل للموارد المختلفة التي تمتلكها، وبشكل خاص الموارد البشرية.

- الإستراتيجية تضمن للمؤسسة تحسين في أعمالها وارتفاع نسبة أدائها.

- الإستراتيجية تضمن للمؤسسة تحقيق التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات المختلفة التي تتم داخل المؤسسة.

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن، وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة.

- تغطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة ومستقبلية للمؤسسة.

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وفحص المشكلات الرئيسية [الصيمدعي، 2007، ص ص: 20-21].

كنتيجة لما قد تتعرض له المؤسسة من منافسة شديدة في مجال الأعمال، وكذا التغييرات الحاصلة في البيئة بصفة متسارعة، وجب عليها البحث عن إستراتيجية مثلى تمكنها من التكيف مع هذه التغييرات والعمل على استغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التسيير الإستراتيجي

تكمن أهمية التسيير الإستراتيجي في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، مع العمل على تحقيق رسالتها من خلال توجيه الموارد المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات فرص، منافسة، ومخاطر لتحقيق أفضل مستقبل للمؤسسة.

#### 1- ماهية التسيير الإستراتيجي

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى التسيير الإستراتيجي، وقبل تعريف التسيير الإستراتيجي سيتم التطرق أولاً إلى تعريف التخطيط الإستراتيجي.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم" [الوليد، 2009، ص:56].

يعرف التسيير الإستراتيجي على أنه: "رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلية وخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها" [فرحات، 2008، ص: 181].

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

كما يعرف أيضا على أنه: "الإجابة عن الأسئلة حول تنمية المؤسسة وكيفية مواجهة التغيرات في محيطها سواء الخارجي أو الداخلي، واختيار الإستراتيجية المناسبة لها، كما أنه مدخل لوضع وتنفيذ المهام الإستراتيجية والرقابة عليها وتأكيد استمرارية المؤسسة وبقائها" [Durand, 2003, P:84].

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة، لأنه ينطوي على المسح البيئية (الخارجية والداخلية) على حد سواء، وكذا صياغة الإستراتيجية (التخطيط طويل المدى) وتنفيذها، والتقييم والرقابة الإستراتيجية، كل هذه الإجراءات تعمل تحليل وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية، وكذا نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة" [Huriiu, 2011, P:06].

يستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التسيير الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بغية تحقيق رسالتها وأهدافها في ضوء اختيار إستراتيجية مناسبة لها من خلال إدارة وتوجيه علاقتها مع بيئتها.

إن تطور التسيير الإستراتيجي جاء على فترات متداخلة عبر الزمن لعبت فيه بعض العوامل أسباب موضوعية وذاتية لهذا التطور منها [إدريس والغالبي، 2011، ص: 24]:

- ظهور بوادر دراسة الإدارة بمنظور شمولي من قبل كليات إدارة الأعمال وتعميق هذا الإتجاه.
- تسارع التغيرات في البيئة العالمية وبيئة الأعمال، وخاصة التغيرات النوعية منها.
- اشتداد المنافسة بين مؤسسات الأعمال، وندرة الموارد على أكثر من صعيد.
- الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية ثم إلى عصر المعرفة، وقد رافق هذا الأمر الإتجاه إلى العولمة في الأعمال.
- التكنولوجيا وسرعة التطورات الحاصلة فيها ليس على الصعيد المعرفي النظري فقط، بل سرعة الذهاب إلى مجالات التطبيق المختلفة.

من خلال ما سبق يستنتج أن للتسيير الإستراتيجي جملة من الخصائص أهمها [أبو بكر، 2005، ص: 59-63]:

- يدور التسيير الإستراتيجي حول الأهداف والنتائج.

- تتأثر فعالية التسيير الإستراتيجي مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية التسيير الإستراتيجي.
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات التسيير الإستراتيجي وخصائص بيئة المؤسسة.
- اعتماد التسيير الإستراتيجي على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المؤسسة.

### 2- أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

يهتم التسيير الإستراتيجي بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة وتحليل عناصر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن التسيير الإستراتيجي هو في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة [ياسين، 2010، ص: 18].

بالرغم من اعتقاد الكثيرين أن التسيير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة إلا أنهما في الحقيقة الأمر يختلفان من عدة أوجه، وفيما يلي أوجه الاختلاف فيما بينهما [مختار، 2009، ص: 11]:

- يعد التسيير الإستراتيجي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيع لنطاقه وتطوير أبعاده.
- التخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر التسيير الإستراتيجي وليس هو التسيير الإستراتيجي بعينه، لأن التسيير الإستراتيجي يعني بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.
- التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف، في حين أن الإستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتتقيد مستمران.

### 3- أهمية وأهداف التسيير الإستراتيجي

يلعب التسيير الإستراتيجي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، ولا شك من أن التسيير الإستراتيجي ينتج عنه مجموعة من الأهداف التي من شأنها تطوير المؤسسات في شتى المجالات، وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهمية وأهداف التسيير الإستراتيجي.

#### 3-1-1 أهمية التسيير الإستراتيجي

تظهر أهمية التسيير الإستراتيجي في النقاط التالية:

#### 3-1-1-1 تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية

قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعدها على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات بالاستمرار والنمو، ويؤدي ذلك عادة إلى تقليل الفجوات والتعارض بين الطموحات وقدرات الأفراد ومتطلبات أداء الأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وتأكيد المسؤوليات وبيان العلاقة بينها، وربط المصالح لكافة الأطراف ذوي العلاقة [أبو بكر والنعيم، 2008، ص: 40].

#### 3-1-2 القدرة على إحداث تغيير: يعتمد التسيير الإستراتيجي على الموارد البشرية ذات فكر

إيجابي والقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صياغة التغيير وينظرون إليها باعتبارها شيئا مرغوبا يبحث على التحدي وليس عائقا لتحقيق الأهداف [مرسي وآخرون، 2002، ص: 21].

#### 3-1-3 التفاعل البيئي على المدى البعيد: تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف ومتغيرات

بيئتها من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية بما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة ونقل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية [الطيبي، 2013، ص: 46].

**3-1-4- تدعيم المركز التنافسي:** يقوي التسيير الإستراتيجي مركز المؤسسة في ظل ظروف التنافسية الشديدة، ويدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما يساعدها على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق [مساعدة، 2013، ص: 31].

**3-1-5- تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة:** يساعد التسيير الإستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف [الطيبي، 2013، ص: 47].

**3-1-6- تحقيق النتائج الاجتماعية والسياسية المرضية:** أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج المرجوة للمؤسسة، ومدى اهتمامها بالتسيير إستراتيجياتها طويلة المدى ودقتها في اتخاذ القرار الإستراتيجي [الطيبي، 2013، ص: 46].

**3-1-7- توضيح الأدوار:** حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة وبيان العلاقة بينهما.

**3-1-8- الحد من مقاومة التغيير:** المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الإلتزام الأخلاقي يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير، التي تنشئ عند استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

### 3-2- أهداف التسيير الإستراتيجي

تكمن أبرز أهداف التسيير الإستراتيجي في النقاط التالية [الظاهر، 2009، ص: 26-27]:

- يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسة على إعادة الهيكلة التنظيمية الداخلية، ووضع السياسات والإجراءات والقواعد والأنظمة، وتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من القوى العاملة بالنحو الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- يساعد التسيير الإستراتيجي المؤسسة في تحديد عدة بدائل إستراتيجية ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- يعمل التسيير الاستراتيجي على تجميع البيانات والمعلومات باستمرار عن البيئة الداخلية للمؤسسة وذلك لتمكينها من تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها، ونقاط الضعف والعمل على القضاء عليها أو التقليل منها.

- يعمل التسيير الاستراتيجي على التركيز على البيئة الخارجية، وخاصة الأسواق التي تتعامل معها والأسواق المستهدفة، وذلك انطلاقاً من أن استغلال الفرص ومقاومة المخاطر والتحديات هو المعيار الأساسي لنجاح مؤسسات الأعمال.

- مساعدة متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل: تصارع القيم، الغموض، عدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء [الطيبي، 2013، ص: 50].

- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن التسيير الإستراتيجي يقوم بدعم قدرة المؤسسة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها [أبو بكر، 2005، ص: 80].

من خلال ما سبق نستنتج أن التسيير الإستراتيجي يحتل مكانة هامة داخل للمؤسسة، حيث أصبح خياراً إستراتيجياً مهم للإدارة العليا، وذلك نتيجة لما قد تواجهه المؤسسات من تحديات سواء كانت داخلية أو خارجية، فهو يوفر جملة من القرارات والإجراءات الناتجة عن تخطيط وتطبيق استراتيجيات وضعت للوصول إلى أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي (مبادئ، متطلبات، مستويات)

تكمن أهمية التسيير الإستراتيجي في حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطور أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، ولا يتم ذلك إلى بتوفير جملة من المبادئ ومتطلبات التي يجب وجودها لضمان نجاح التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة.

#### 1- مبادئ التسيير الإستراتيجي

تتمثل أبرز مبادئ التسيير الإستراتيجي في المراحل التالية [حبتور، 2007، ص ص: 70-71]:

**1-1- مرحلة التخطيط المالي:** وهي المرحلة التي يبدأ بها مدراء الإدارة العليا باقتراح موازنات السنة القادمة، وهذه الموازنات تتضمن مشروعات مقترحة وغير مستتدة إلى دراسة وتحليل عميق للبيانات المأخوذة من واقع البيئة الداخلية للمؤسسة، وغالبيتها تتمحور حول حجم المبيعات والأرباح المحتملة.

**1-2- مرحلة التنبؤ التخطيطي:** وفيها يأخذ مدراء القمة في مؤسسات الأعمال (الإدارة العليا) بإعداد خطة خماسية لمؤسساتهم بسبب ضعف جدوى الموازنات السنوية لمحاكاة التخطيط طويل المدى، وإن مثل هذه الخطط تنشر على مساحة زمنية لا تستطيع معطيات المعلومات والبيانات التي توفرها البيئة الداخلية أن تغطيها.

**1-3- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** هذه المرحلة تفرض على قادة الإدارة العليا احتواء وتجاوز المؤثرات السياسية، ومسك عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الإستراتيجي وتحسين قدرة المؤسسة في الاستعانة بالخبرة الخارجية، وما توفره من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة، ولا خير من اجتماع موحد بين قادة المؤسسة ومدراء الوحدات لتدريس التطوير التخطيط الإستراتيجي.

**1-4- مرحلة التسيير الإستراتيجي:** أن التسيير الإستراتيجي يمثل تطور فلسفي وعلمي باتجاه المداخل الشمولية لإدارة مؤسسات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المداخل الإستراتيجية في إدارة المؤسسات كأنظمة شاملة ومتكاملة، إنها طرق متداخلة في التفكير والاستنتاج ومنهجيات علمية لديها دراية بالصورة الشمولية لصناعة القرارات الإستراتيجية [إدريس والغالي، 2011، ص: 22].

1-5- التجارب تؤكد أن الخطط الإستراتيجية تصبح عديمة الجدوى دون اغنائها بمعرفة وتجارب قادة الإدارة العليا، وهؤلاء معنيون بتكوين وبناء سلسلة من الخطط الإستراتيجية المتكاملة المترابطة تسعى إلى بلوغ أهداف المؤسسة، فهذه الخطط تفصل لنا متطلبات التنفيذ والرقابة أكثر من توجيهها نحو المستقبل وأنها تبرز سيناريوهات إستراتيجية محتملة.

### 2- المتطلبات الرئيسية للتسيير الإستراتيجي

من أجل تحقيق التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة يجب توفر جملة من المتطلبات أهمها [خيري، 2014، ص:78]:

- يجب توفر نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- يجب قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط وسياسات واتخاذ القرارات، وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- توفر هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية للمؤسسة.
- توفر نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- يجب توفر خطة إستراتيجية متكاملة.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة، وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.

بالإضافة إلى ما سبق يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ومنها ما يتعلق بالمحيط، ويمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الآتية [بلفيدوم،

2013، ص ص: 75، 77]:

أ- **البعد الاقتصادي:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال المحيط التنافسي الذي تنشط فيه لذلك كان لزاما عليها تحليله للوقوف على نقاط القوة والضعف، ويتضح هذا التحليل من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة أهمها: ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل؟ وعليه فالمؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها، أهدافها، ومحفظة أنشطتها، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مختلف مواردها، وبعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون، وبعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكن تطبيقها وتقييمها لاختيار الأنسب للتطبيق ووضع البرامج وتصميم الخطط، وتحديد الميزانيات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة.

ب- **البعد المعلوماتي:** تتميز مجتمعات اليوم بتعدد المحيط الذي تعيش فيه، حيث كثرت التغيرات والتقلبات السريعة مما يؤدي إلى اشتداد المنافسة بين مؤسسات هذا المحيط، وأصبحت عملية البقاء أو الاستمرار في السوق مرهونة بقدرة هذه المؤسسات على مواجهة هذه المنافسة، هذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. ويساعد نظام المعلومات الخاص بها في حصولها على المعلومات اللازمة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

ج- **البعد السياسي:** تضم المؤسسة ككيان سياسي مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة تشكل أطرافا تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس فيما بينها على الموارد المتاحة بها، وعليه فالمؤسسة تؤثر وتتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح مشتركة معها، وتعرف هذه الأخيرة بالأطراف ذات المصالح ومن أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم، لابد من أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف، ومن أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وفقا لهذا البعد السياسي فهي تحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة منها:

- ما هي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة؟

- ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات؟

- ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات؟

- ما الذي سنقرر المؤسسة فعله؟

د- البعد التنظيمي: يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبعه بتطبيق استراتيجياتها بشكل فعال مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية، ولفعل هذا الجانب ينبغي على المؤسسة الإجابة على العديد من الأسئلة أهمها:

- ما هو نوع التنظيم الذي يجب أن تتبناه المؤسسة؟

- ما هي طريقة اتخاذ القرارات؟

- ما هو نمط النشاط الإداري؟

- ماهية إجراءات الرقابة المتبعة؟

### 3- مستويات التسيير الإستراتيجي

يعتبر التسيير الإستراتيجي مظهر من مظاهر تطور علم التسيير، وهو متغير باستمرار لأن التغير والتطور سمة أساسية من سمات الحياة، خاصة في الحياة الاقتصادية وحياة السوق ومؤسسات الأعمال وبالتالي فإن تعدد مستويات التسيير الإستراتيجي يعتبر أمرا طبيعيا لإرتباط ذلك بتعدد مستويات الخطط في المؤسسة.

### 3-1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وهذا يمثل التوجه العام للمؤسسة، والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدراتها ومواردها الداخلية وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفي الأهداف ضمن هذا المستوى إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة وتتسم بالتشعب، ويمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية وهي [إدريس والغالي، 2011، ص: 26-27]:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج من النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة وندرج ضمن إدارة محفظة أعمال المؤسسة وتطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية لها، ومتى وكيف تجد ضرورة لدخول أعمال جديدة لتوسيع محفظة استثماراتها.

- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة إن وجود هذا التنسيق على مستوى النشاطات يوفر حالة من التماسك ويساعدها في تحقيق ميزة التنافسية لوحدة أعمالها، كما أن هذا الأمر يجعل من إستراتيجية المؤسسة أكثر من مجرد جمع لخطط وحدات الأعمال فيها.

- وفي حالة إذا تعلق الأمر بتحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فإن بالتأكيد يقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة (القمة الإستراتيجية)، وبمعنى أن تشترك الإدارة التنفيذية (المدير العام وفريقه) مع مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية هذا المستوى.

وفي هذا المستوى يجب الإجابة على التساؤلات التالية [مختار، 2009، ص: 14]:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق، ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو الخدمة الوحدة؟

- كيف يمكن للوحدة المنافسة والالتزام بفلسفة ومثاليات المؤسسة والمساهمة في تحقيق أغرضها؟

### 3-2- إستراتيجيات وحدات الأعمال

تتركز هذه الإستراتيجيات على مستوى كيفية المنافسة بنجاح في السوق المحدد لنشاط الأعمال ولكل وحدات الأعمال (SBU) وذلك من خلال الارتباط مع بيئتها الصناعية، ويمكن أن تساهم بنجاح في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد طبيعة المنتجات ومجال السوق الذي تعمل فيه والقوى التنافسية، وقد حاول بورتر (Porter 1959) عرض أفضل طريقة لتصنيف إستراتيجيات الأعمال حيث قسمها إلى إستراتيجيات قيادة التكلفة، تنويع المنتجات، إضافة إستراتيجيات التركيز (السوق المستهدف). وفي هذه الحالة يمكن القول أن الإستراتيجية في هذا المستوى تهدف إلى المحافظة على الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للسوق، وتمتاز كذلك بأنها أكثر تركيزاً وأقل مدى زمني من الإستراتيجية العامة للمؤسسة [العمرى والسامرائي، 2008، ص: 19].

تتطلب إستراتيجيات الأعمال على المؤسسات التي لديها أعمال مختلفة وكل عمل يتطلب إستراتيجية منفصلة، على الرغم من أن هذه الإستراتيجيات قد تختلف عن بعضها البعض، إلا أن جميع إستراتيجيات العمل الخاصة بالمؤسسة هدفها هو تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، مع الحصول على ميزة تنافسية في

الأسواق [Zafer, & others, , 2013, p: 19].

وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية [مساعدة، 2013، ص: 32]:

- تحديد المنتجات، أو الخدمات التي يتطلب تطويرها، والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدره الجوهرية التي تمكنها من خلق ميزة تنافسية المستمرة لها.
- تنسيق أنشطة وحدة الأعمال بما يوفق إستراتيجية المؤسسة.

### 3-3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

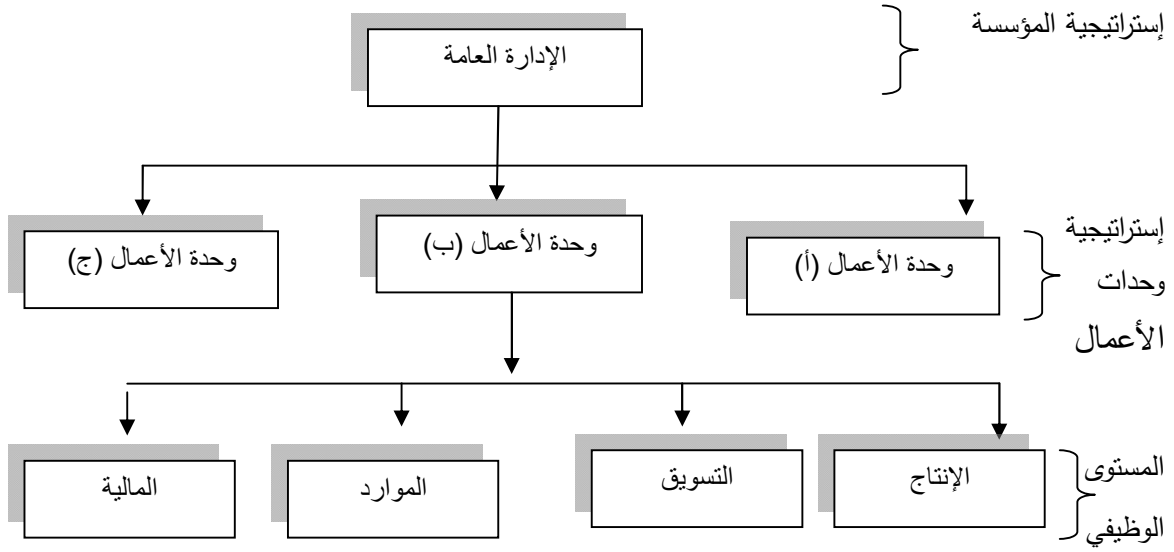
وفي هذا المستوى تتحدد المسؤولية الإستراتيجية في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل (وضع الموازنات، النظام المحاسبي، سياسات الاستثمار، تخصيص التدفقات النقدية، ...) ووظيفة الأفراد والتي تهتم (بسياسات الأجور، التدريب، أو سياسة تخطيط القوى العاملة)، وهي لا تهتم بالعمليات اليومية ولكنها تعني بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات وهي مسؤولية مديري القطاعات الوظيفية.

بالإضافة إلى ما سبق يتم في هذا المستوى التركيز على إنتاجية الموارد وفعالية الأقسام، وفي هذه الحالة كل قسم ينظر إلى محتواه الداخلي ويرفع الكفاءة الإنتاجية، أي زيادة الكفاءة بتقليل التالف واستغلال الوقت وجمع العمل بشكل صحيح وهذا يؤدي إلى زيادة الوحدات الإنتاجية، وبالتالي زيادة الإنتاج وبذلك تزداد الربحية [الصمدي، 2007، ص: 25].

وفي هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة يتم بناؤها وتشكيلها من خلال مجهود الإدارة في كافة مستوياتها ذلك من خلال بناء السياسات، الخطط، الأهداف ورسالة المؤسسة، والغرض من إنشائها ابتداء من الإتجاه العقائدي وانتهاء بالمسائل الروتينية [مختار، 2009، ص: 14-15].

والشكل الموالي يوضح مستويات التسيير الإستراتيجي.

### الشكل رقم (1-1): مستويات التسيير الإستراتيجي



المصدر: [إدريس ومرسي، 2002، ص: 49].

يوضح الشكل رقم (1-1) مختلف مستويات التسيير الإستراتيجي التي تكون داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يتضح من خلالها أن إستراتيجية المؤسسة العامة تصدر من الإدارة العليا، حيث تقوم هذه الأخيرة بعملية التخطيط لكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية مع العمل على صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية، أما بالنسبة لمستوى إستراتيجية وحدات الأعمال يقوم التسيير الإستراتيجي في هذه الوحدة بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال، كذلك تتم هذه العملية في ضوء دراسة المتغيرات البيئية الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية مع إمكانية تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل وحدة المطلوب تحقيقها، أما المستوى الأخير وهو المستوى الوظيفي يتضح من خلال الشكل أن لكل وحدات الأعمال الإستراتيجية أنظمة فرعية لها على سبيل المثال نظام فرعي لوظيفة الإنتاج، التسويق، الموارد،...، ولذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الفرعية.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

والجدول الموالي يوضح مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

الجدول رقم (1-1): مستويات الإستراتيجية في المؤسسة

المستوى	مسؤولية تطوير الإستراتيجية	العناصر الأساسية
المؤسسة	الإدارة العليا للمؤسسة (مجلس الإدارة، المدير العام وفريقه).	- هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزة تنافسية للمؤسسة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال.
الأعمال	رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا.	- اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الإستراتيجية الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.
الوظيفي	رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال.	- تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي. - المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء.

المصدر: [الظاهر، 2009، ص: 46].

يتضح من خلال الجدول رقم (1-1) أنه من الضروري إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المؤسسة لتحقيقها ميزة تنافسية، حيث تحتل عملية التنسيق بين هذه الخطط أهمية قصوى بالنسبة لها، حيث تعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى الأعمال أو المؤسسة ككل.

من خلال ما سبق نستنتج أن مستويات التسيير الإستراتيجي تساعد المؤسسة في رسم إستراتيجياتها المستقبلية لتحقيق النمو والاستمرار في بيئة أعمالها، حيث تختلف أهمية كل مستوى على آخر. ففي مستوى إستراتيجية المؤسسة تسعى الإدارة العليا فيه إلى جعل محافظة الأعمال متوازنة مع تحقيق الأرباح على غرار إستراتيجية مستوى الأعمال حيث تعمل على كسب ميزة تنافسية، وكذا استجابة سريعة للظروف والمواقف أما بالنسبة للمستوى الأخير فهو يتشابه إلى حد ما مع إستراتيجية الأعمال، يهدف إلى كسب ميزة تنافسية وكذا تنسيق الأدوار، والعمل على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف التي قد تواجهها المؤسسة.

### المطلب الرابع: تقييم التسيير الإستراتيجي

بعد التعرف على مفهوم التسيير الإستراتيجي وكذا مختلف المراحل التي مر بها، بالإضافة إلى جميع مستوياته، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم التحديات والعوامل التي من خلالها يتم التطبيق الجيد للتسيير الإستراتيجي.

#### 1- عوامل نجاح تطبيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات

من أجل تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي في المؤسسات لابد من توافر عدد من العوامل وهي [عبوي، 2009، ص ص: 94-96]:

- 1-1- توافر التفكير الإستراتيجي: حيث يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التسيير الإستراتيجي، بحيث يمتاز صاحبه بالقدرة على فحص والتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو استخدام مفاهيم نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي توافر المهارات التالية:
  - القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظرا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
  - القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
  - القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف المؤسسة.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول والمدى الطويل الذي يجب تغطيته.

**1-2- توفر نظام المعلومات الإستراتيجي:** يستخدم نظام المعلومات الإستراتيجي لدعم عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي أو لتشكيل الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، أو يستخدم الاثنان معا [العمرى والسامرائي، 2008، ص: 84].

**1-3- توفر نظام الحوافز:** يهدف نظام الحوافز إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات، والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دور محفز ومشجع لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

**1-4- توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فمن الأفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق التسيير الإستراتيجي، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

**1-5- توفر التنظيم الإداري السليم:** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

### 2- فوائد التسيير الإستراتيجي

يحقق التسيير الإستراتيجي جملة من المزايا يمكن إيجازها في النقاط التالية [الحسيني، 2006، ص:

25-26]:

- يساهم مدخل التسيير الإستراتيجي في صياغة وتقييم كل من الأهداف، الخطط، الإستراتيجيات، والبرامج.

- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

- يساهم التسيير الإستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الإستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يتحمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيةهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة التسيير الإستراتيجي إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم الكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل، وهذا يقود المدراء إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.
- يسمح التسيير الإستراتيجي باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية منها.
- يمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية، بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة، كما يسعى التسيير الإستراتيجي إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.
- تساهم وباستمرار في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
- من خلال ما سبق يمكن إضافة فوائد أخرى التي قد تحصل عليها المؤسسات من خلال تبنيها لمفهوم التسيير الإستراتيجي، ويمكن تقسيمها إلى [العيساوي وآخرون، 2012، ص ص: 85-87]:
- أ- **الفوائد المادية:** تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنتهج وتستخدم مفاهيم التسيير الإستراتيجي هي أكثر ربح ونجاح من غيرها، وإن مؤسسات الأعمال التجارية التي تستخدم تلك المفاهيم تمتاز بتطور وتحسن على مستوى المبيعات والأرباح والإنتاجية، مقارنة مع المؤسسات التي لا تتبع نشاطاتها التسيير الإستراتيجي، وإن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تخطيط مشابهة لنظرية التسيير الإستراتيجي تظهر تفوق بالأداء على المدى الطويل بنسبة إلى مجال عملها.

ب- الفوائد غير المادية: بالإضافة إلى الامتيازات التي تحصل عليها المؤسسات فإن التسيير الإستراتيجي يعمل على توفير مجموعة فوائد ملموسة أخرى مثل: الإدراك الكبير للتهديدات الخارجية والفهم الأعمق للمنافسين، الإنتاجية المتزايدة للعاملين، المقاومة الأقل للتغيير، والفهم الأوضح للعلاقة بين الأداء والمكافأة، ويحقق التسيير الإستراتيجي الفوائد غير المادية تتمثل فيما ما يلي:

- تسمح بتجديد وإعطاء أولوية واستغلال الفرص.
- توفر رأي موضوعي للمشاكل الإدارية.
- تمثل إطار عمل للتنسيق والسيطرة على الأعمال.
- تشجيع على التفكير المتفتح.
- توفر منهج متعاون ومتكامل لمعالجة المشاكل والفرص.

### 3- التحديات التي تواجه التسيير الإستراتيجي

ظهرت مجموعة من التحديات التي تعترض التسيير الإستراتيجي في تأدية مهامه، وهي كالاتي:

3-1- زيادة وتيرة التغيرات: ذلك من حيث الكمية في جميع المنتجات، وكذا التغيير السريع في بيئة الأعمال كلها، سواء البيئة الثقافية (أذواق العملاء)، أو البيئة السياسية (النزاعات والحروب) أو البيئة الاقتصادية (اتفاقيات الجات، والتحالفات بين مجموعات من الدول، وغيرها...)، أو البيئة التكنولوجية والمعلوماتية، كل ذلك يفرض على المؤسسات الأعمال وضع إستراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتهديدات [الظاهر، 2009، ص: 14].

3-2- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج كما كان الوضع سابقا بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كافة أنشطة المؤسسة، وتتنضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية مناسبة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة [مساعدة، 2013، ص: 42].

**3-3- التحالفات والشراكة الإستراتيجية:** اتجهت معظم المؤسسات منذ عقود زمنية قليلة إلى سياسة التحالفات والشراكة الإستراتيجية المفتوحة مع الشركات العالمية الكبرى وذلك نتيجة لأسباب أهمها [الظاهر، 2009، ص: 15]:

- العولمة، وما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.
- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية.
- حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية، وخاصة اتفاقية (الجات) من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.
- ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها، وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.

**3-4- ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والكفاءات العلمية النادرة، سمة العصر وترتب على المؤسسات وضع الإستراتيجيات التي تضم لها توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب [مساعدة، 2013، ص: 43].

**3-5- ظهور منظمات متعلمة:** إن امتلاك المعرفة أصبح يمثل قوة إستراتيجية لمؤسسات الأعمال في الدولة، إضافة إلى كونها عاملا مهما في خلق ميزة تنافسية المتمثلة في إنتاج منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، ومن المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجيات الكيفية التي من خلالها يمكن خلق وإدارة قاعدة المعرفة. باعتبارها عاملا أساسيا لتعزيز عناصر القوة في مؤسسات الأعمال، والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها أنشطتها أي يمكن اعتبارها عامل مهم وحيوي في تقرير نجاح وفشل مؤسسات الأعمال [العمرى والسامرائي، 2008، ص: 23].

**3-6- التغيرات التكنولوجية:** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة ما تكون إدارة المؤسسات على استعداد تام لمواجهة المنافسين من خلال تطوير منتجاتها وآلياتها والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة [النسور، 2012، ص: 137-138].

### 4- المعوقات التي تواجه عملية التسيير الإستراتيجي

تعددت المعوقات التي قد تحد من تطبيق التسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى:

#### 4-1- المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية

يمكن حصر أبرزها في النقاط التالية [الطيبي، 2013، ص: 229]:

- تعدد أهداف المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات البيئية الخارجية.
- الإهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الإهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي، مما يؤثر سلبا على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.
- قيام المدراء بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

#### 4-2- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية التنفيذ، سيتم حصر هذه المعوقات في النقاط التالية [الطيبي، 2013، ص: 230]:

- وجود هيكل تنظيمي بيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمؤسسات لما يتطلبه تنفيذ الإستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة فيها مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
- ثقافة المؤسسة قد تصبح عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.

- انتشار النمط الإداري على النمط القيادي في المؤسسات، مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المؤسسة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد، بما يمكن من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.

### 3-4- المعوقات التي تواجه مرحلة الرقابة الإستراتيجية

تواجه عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية عدد من المعوقات، يمكن ذكر أهمها في الآتي [الطيبي، 2013، ص ص: 231]:

- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المؤسسات، نظرا لطبيعة أهدافها النوعية.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلا من الإهتمام بنفس الإتجاه على المخرجات، وذلك لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.
- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من مصادرها أو من الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة تصميم نظام ذات كفاءة عالية للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية، وبالتالي استناد التقييم إلى الحكم الشخصي.

من خلال ما سبق يستنتج أن السمة المميزة للتسيير الإستراتيجي هي تركيزه على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعليه فإنه يركز على تحليل التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، والعمل على تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يساعدها على البقاء والنمو والاستمرار ونظرا للتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال تظهر جملة من التحديات والمعوقات التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة، ولا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت بشكل جيد وتم تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، فهو يعتبر من أسس النجاح لأي مؤسسة اقتصادية.

### المبحث الثاني: عمليات التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

تحتل مراحل التسيير الإستراتيجي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة فهي تساعدها على التفوق والتميز في السوق في ظل المتغيرات البيئية التي يشهدها السوق، وبالتالي فهو عملية ضرورية ومستمرة تتطلب توفر مجموعة معلومات من شأنها مساعدة المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتماشى مع أهدافها حيث لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمختلف عمليات التسيير الإستراتيجي بتفصيل.

#### المطلب الأول: التحليل والرصد البيئي

يعد التحليل البيئي أحد المكونات الهامة لعمليات التسيير الإستراتيجي حيث يهتم بمتابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتشخيص مواطن القوة والضعف، الفرص والتهديدات في أنشطتها ومواردها المختلفة.

#### 1- مفهوم التحليل البيئي

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من تعريف التحليل البيئي وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

#### 1-1- تعريف التحليل البيئي

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

يعرف التحليل البيئي على أنه: "مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية" [إدريس والغالبي، 2001، ص:50].

كما يعرف أيضا على أنه: "رصد وتقييم المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية، ونشرها للعاملين داخل المؤسسة [Wheelen, & Hunger, 2012, p:16]."

ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن فحص البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية) من أجل تحديد التهديدات والفرص المتاحة في السوق التنافسية، باستخدام تحليل القوى الخمسة Porter ونموذج SWOT [Khan & others, 2015, p :956]."

من خلال ما سبق يستنتج أن التحليل البيئي هو عبارة عن عملية مراقبة وفحص بيئة المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل تحقيق إلى أهدافها.

هناك أربعة طرق للتحليل البيئي هي [العيساوي وآخرون، 2012، ص:292]:

أ- **المراجعة غير المباشرة:** وهي نشاط يتعلق بإجراء كشف المعلومات بشكل عام ويحصل المراجع على معلومات متنوعة كثيرة. لكن هذا الأسلوب غير فاعل عن البحث عن مواضيع معينة، وتعد المراجعة أحيانا مجرد محاولة لإدراك العوامل أو المجالات التي تعرضت للتغير.

ب- **المرجعة الظرفية:** وهي طريقة غير منظمة للبحث، لأن المدقق يكون مهتم بالمعلومات التي تحدد التغيرات في مجالات نشاط معينة وبحسب الظروف وقت المراجعة.

ج- **البحث غير الرسمي:** وهي طريقة منظمة لكنها محدودة وتبحث عن معلومات لدعم هدف معين.

د- **البحث الرسمي:** هذا النوع من البحث هو السائد ويتم تصميمه بشكل خاص للحصول على معلومات محددة.

### 1-2- أهمية التحليل البيئي

تتجلى أهمية تحليل البيئة في العناصر الآتية [العيساوي وآخرون، 2012، ص ص: 289-290]:

- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.

- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.

- الانتفاع من نتائج التحليل البيئي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.

- التحليل الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.

- تتوقف فرصة بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل البيئي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

### 2- التحليل الثنائي (SWOT)<sup>2</sup>

يعتبر تحليل (SWOT) أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات [الجبوري، 2014، ص:154].

<sup>2</sup> SWOT :Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

الهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية [إدريس والغالي، 2011، ص: 59.60].

**2-1- تعريف نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات:** يمكن حصر أهم تعاريف لكلا العناصر في الآتي:

**2-1-1- نقاط القوة:** هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية [الظاهر، 2009، ص: 89].

**2-1-2- نقاط الضعف:** وهي بعض النقاط التي تشير إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى ميزة التنافسية [الظاهر، 2009، ص: 90].

والجدول الموالي يبرز أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

### الجدول رقم (2-1): أهم عناصر نقاط القوة والضعف

الضعف الداخلي	القوة الداخلية
- التوجه الإستراتيجي غير واضح.	- التنافس المحوري.
- التسهيلات شبه المعدومة.	- ملائمة الموارد المالية.
- نقص في الخبرة والعمق الإداري.	- قناعة المشتريين جيدة بمنتجات المؤسسة.
- أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية.	- هناك تصور إستراتيجي للمواقع المالية.
- فشل في مجال البحث و التطوير.	- تكنولوجية ملائمة.
- خط الإنتاج ضعيف جدا.	- حملات إعلانية جيدة.
- شبكة توزيع ضعيفة.	- مهارات إنتاجية مبدعة.
- أمور أخرى.	- أمور أخرى.

المصدر: [الدوري، 2005، ص: 90].

يمثل الجدول رقم (2-1) أبرز عناصر نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة لديها نقاط قوة داخلية مثل: تكنولوجيا ملائمة ومهارات إنتاجية مبدعة....، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، أما إذا كانت المؤسسة لها نقاط ضعف فإنها تعمل على الاستفادة من هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة عن طريق تحسين وتطوير كل نقاط الضعف.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

**2-1-3- الفرص:** وهي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محدودة وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحديد أهدافها الإستراتيجية [الدوري، 2005، ص: 158].

**2-1-4- التهديدات:** هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمؤسسة [الدوري، 2005، ص: 158].

والجدول الموالي يبرز أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في البيئة المؤسسة.

### الجدول رقم (3-1): أهم عناصر نقاط الفرص والتهديدات

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول المنافسين الخارجيين بكلفة أقل.</li> <li>- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>- البطء في السوق.</li> <li>- تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</li> <li>- المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية.</li> <li>- زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>- زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال.</li> <li>- أمور أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة.</li> <li>- التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.</li> <li>- القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.</li> <li>- إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي.</li> <li>- النمو السريع بسبب الزيادة الفعلية في طلب السوق.</li> <li>- أمور أخرى.</li> </ul>

المصدر: [الظاهر، 2009، ص: 91].

يمثل الجدول رقم (3-1) أبرز عناصر الفرص والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، فمن الممكن أن تتحول الفرص إلى تهديدات إذا لم تستفيد منها المؤسسة في الوقت المناسب، فإذا كانت تواجهها تهديدات فإنها تعمل على استثمارها وتحويلها إلى فرص من أجل تطوير وتنمية المؤسسة من أجل كسب ميزة تنافسية.

تعد مرحلة التحليل البيئي هي الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة، فهي تعمل على تحليل كل من البيئة الداخلية لها بهدف تحديد نقاط القوة واستثمارها بطريقة أفضل، واكتشاف نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كما تساهم عملية تحليل البيئة الخارجية في التعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بها وبالتالي توفر مجموعة من المعلومات والبيانات تساعد المؤسسة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لها وتضمن لها البقاء مستقبلاً.

### المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية

تتم صياغة الإستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المؤسسة، ويأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تمس كل من البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة وهي كالاتي: تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها الإستراتيجية، السياسات، الخطط الإستراتيجية.

#### 1- مفهوم صياغة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف صياغة الرسالة وكذا تعريف الرؤية الإستراتيجية أهميتها بالنسبة للمؤسسة.

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطة طويلة الأجل، لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص

والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال داخل المؤسسة [Huiru, 2011, p: 11].

صياغة الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد أفضل مسار، من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. تتكون هذه العملية من ثلاث خطوات، هي [Zafer & others , 2013, p:18]: توليد الخيار تقييم الخيار، واختيار الإستراتيجية.

تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية الخطوة الجوهرية لعملية التسيير الاستراتيجي في صياغة رؤية إستراتيجية شاملة للمؤسسة، كما يجب أن يكون لها فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية على أنها: "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تتوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها" [السالم، 2005، ص:83].

1-1- أهمية الرؤية الإستراتيجية: تبرز أهمية الرؤية الإستراتيجية في الآتي: [العيسوي وآخرون،

2012، ص ص: 226-227]:

- تمكن المؤسسة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لإتجاهات تطورها المستقبلي.

- توضيح الحاجات إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة كامتلاك المؤسسة لإستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات للزبائن وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه مؤسسة الأعمال.

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- حث الرؤية الإستراتيجية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة مؤسسات الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

### 2- تحديد رسالة المؤسسة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الرسالة وأبرز خصائصها.

#### 2-1- تعريف الرسالة

تعد الخطوة الجوهرية الأولى في عملية التسيير الإستراتيجي صياغة رؤية شاملة للمؤسسة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة العاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك [العيسوي وآخرون، 2012، ص: 248].

تعرف الرسالة على أنها: "الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية من جهة أخرى [ياسين، 2010، ص: 43]."

إن تحديد رسالة واضحة ومحددة للمؤسسة، تجيب على أسئلة هامة هي [بليدوم، 2013، ص: 69]:

- ما هو عمل المؤسسة؟

- ماذا سيكون في المستقبل؟

- لمن يؤدي هذا العمل؟

- لماذا توجد المؤسسة؟

#### 2-2- خصائص الرسالة

تختلف خصائص الرسالة من مؤسسة للأخرى، وهي كالاتي [الطيبي، 2013، ص: 155-156]:

- تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب به مستقبلا.

- ينبغي أن تتطابق الرسالة مع الغايات والأهداف.

- الانسجام بين الإستراتيجيات والسياسات وبين أهداف المؤسسة.
- التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، والتوافق معها.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في خدمة الزبون، والمحافظة على البيئة وتعزيز الأمان.
- التطلع إلى المستقبل وأخذ الماضي في الاعتبار.

### 3- تحديد الأهداف الإستراتيجية

تعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي تعتبر بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما تسعى إليه المؤسسة في المستقبل [إدريس ومرسي، 2002، ص:93].

يجب أن تحدد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بهدف تحقيق مكانة التنافسية في السوق من أجل تحقيق أهدافها الربحية السنوية، والنتائج المالية والتشغيلية الرئيسية، ويتم ذلك من خلال الأنشطة التي تختارها المؤسسة [Nedelea & Paun, 2009, p:97].

كما أنها تعبر عن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، وهي كالاتي:

- **أهداف التنمية المجتمعية:** تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من حيث مساهمة المؤسسة في بيئتها الأوسع نطاقا.
- **أهداف للزبائن أو أصحاب المصلحة:** تحقيق النتائج التي تسهل تطوير الفئات المستهدفة، الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، والفكرية.
- **أهداف التطوير التنظيمي:** ولذلك من أجل تطوير العاملين والاستغلال الموارد المتاحة.

وتختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي حالة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميًا، أما الأهداف فهي تشق من الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل: تعظيم الأرباح، وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، مخططة محددة قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا، وتختلف مستويات الأهداف من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل) [Nau & others, 2002, P: 96].

قد يكون الغرض من أي مؤسسة هو تحقيق الريادة السوقية، ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المؤسسة وغاياتها ما يلي [Wheelen & Hunger , 2012, p :19]:

- الربحية (صافي الأرباح)، الكفاءة (انخفاض التكاليف)، لنمو (زيادة في إجمالي الأصول، المبيعات،...)، استخدام الموارد (عائد الاستثمار)، سمعة المؤسسة، القيادة السوقية (تحقيق حصة السوق أكبر)، القيادة التكنولوجية (الإبتكارات والإبداع)، الاحتياجات الشخصية للإدارة العليا.

بالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية تحديد الأهداف الإستراتيجية في [عواد، 2012، ص ص: 177-178]:

✓ تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فتبنى عليها التنبؤ، وتؤسس السياسات والإجراءات القواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

✓ تعتبر الأهداف مرشدا لإتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر تأثير المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستعدة منها.

✓ يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال إدارة أقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

✓ تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء: فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

✓ تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية، النقل، التدريب، الحوافز وغيرها.

### 4- السياسات

وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ومن المهم النظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي [عبوي، 2009، ص ص: 88-89]: المؤسسة وظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

**النوع الأول:** يمثل السياسات على مستوى المؤسسة، وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المؤسسة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم إستراتيجيات المؤسسة.

**النوع الثاني:** فهو يشمل السياسات الوظيفية، وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المؤسسة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.

**النوع الثالث:** فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة. تستمد السياسات من الإستراتيجية، وتمثل الإطار العام أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وبالتالي فإن السياسة هي أداة ربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها. تعتبر هذه السياسات أبعاد مرجعية يجب أخذها بعين الاعتبار في كل من الوحدات التنظيمية، المستويات الإدارية والأفراد في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها وتقييمها [أبو بكر والنعيم، 2008، ص: 55].

### 5- الخطط الإستراتيجية

يمكن اعتبارها على أنها خطة طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، مثل: تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل الأسلوب التقني المستخدم احتياجات القوى البشرية،... [خيري، 2014، ص ص: 92-93].

تعمل هذه الخطة الإستراتيجية على تحليل الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمؤسسة، بحيث يكون التخطيط الفعال وإدارة الأنشطة الداخلية للمؤسسة هي من مسؤوليات القيادة العليا وتطبق أساليب التخطيط، التي تؤدي إلى التنبؤ بالمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية والاستجابة لها، مما يزيد من استمرارية المؤسسة ونموها وزيادة ربحيتها في البيئة التنافسية [الرحاطه، 2010، ص: 140].

وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 05-15 سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة [خيري، 2014، ص:93].

من خلال ما سبق يستنتج أن مرحلة صياغة الإستراتيجية تعد عملية ضرورية وخطوة رئيسية مهمة فهي تساعد المؤسسة في وضع جملة من الخطط طويلة الأجل من أجل تعامل مع الفرص والتحديات في ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتاز بها المؤسسة، ومنه فإن صياغة إستراتيجية المؤسسة تتضمن تحديد الرسالة المؤسسة في إطار إمكانياتها، ومن ثم الانطلاق لتحقيق الأهداف ووضع السياسات واختيار الإستراتيجية المناسبة.

### المطلب الثالث: التنفيذ الإستراتيجي

بعد تحديد رؤية المؤسسة، وبيان رسالتها، ووضع أهدافها التي تعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية بما يوضح الفرص والتحديات المحيطة بها، وكذا نواحي القوة والضعف التي تنتم بها، يصبح من الضروري على المؤسسة العمل على تنفيذ مجموعة من بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار فيما بينها.

### 1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف تنفيذ الإستراتيجية، وأهم المتطلبات الضرورية لنجاح عملية التنفيذ.

#### 1-1- تعريف تنفيذ الإستراتيجية

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

تعرف على أنها: "العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية من قبل مسيري الإدارة الوسطى مع قيام الإدارة العليا باستعراضها، وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي ونظام الإدارة..." [Wheelen & Hunger , 2012, p:21].

وينطوي تنفيذ الإستراتيجية على جعل العمل الإستراتيجي على النحو المراد تحقيقه أو وضع الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة موضع التنفيذ، ويشمل تنفيذ الإستراتيجية تصميم هيكل المؤسسة وتوزيع الموارد وتطوير عملية صنع القرار وإدارة الموارد البشرية [Zafer & others , 2013, p: 18].

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الأهداف العامة إلى واقع عملي، فهي عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها [الدوري، 2005، ص: 293].

إن وضع أي الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب توفر مجموعة من العناصر، وهي كالاتي [حبتور، 2007، ص: 72]: المناخ التنظيمي، وضع الخطط والسياسات ونظم المعلومات، تخصيص الموارد، بناء هيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية، تنمية القدرات الإدارية، إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

### 1-2- المتطلبات الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية

- تواجه عملية التنفيذ العديد من المشاكل أثناء تنفيذها، وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها على عملية تنفيذ الإستراتيجية، كالاتي [إدريس والغالبي، 2011، ص: 137]:
- تستغرق عمليات التنفيذ وقت مما حدد لها في الخطة.
  - عرقلة التنفيذ من خلال ظهور مشاكل غير متوقعة.
  - إشكالية عدم تأهيل الموارد البشرية في تأدية المهام الواردة بالوظائف.
  - الأحداث البيئية التي لا يمكن السيطرة أو التكيف معها.
  - عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الإدارة الوسطى والأقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية.
  - عدم وضوح وتحديد الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.
  - افتقار أنظمة المعلومات الموجودة على متابعة الأنشطة المختلفة.

### 2- العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة مهمة ديناميكية صعبة، فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيدا، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا.

والمقصود في هذه الحالة أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فقط وإنما يعني فشل التسيير الإستراتيجي ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستخدام نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذ لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة [ياسين، 2010، ص: 159].

### 3- مراحل تنفيذ الإستراتيجية

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ما يلي:

#### 3-1- وضع الأهداف قصيرة الأجل: بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من

قبل الإدارة العليا، يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي. وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها "عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة نقل عادة عن سنة وتساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى [الدنجي، 2011، ص: 56]."

وبالتالي فإن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعورا بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً.

#### 3-2- وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى

تحقيقها في ضوء خطة الإستراتيجية والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة والمسؤولون عن تنفيذها [الطيبي، 2013، ص: 227].

**3-3- تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال الموارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها، توجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة [الطيبي، 2013، ص: 227].

**3-4- الموازنات المالية:** بعد إعداد البرامج، تبد عملية الموازنات، إن تخطيط الموازنة هو آخر وسيلة تستخدمها المؤسسة للتحقق من جدوى الإستراتيجية المختارة، فقد تكون الإستراتيجية مثالية إلا أنها تكون غير عملية تماماً بعد ترجمة البرامج اللازمة لتنفيذها إلى تكاليف تفصيلية [السالم، 2005، ص: 228].

**3-5- الإجراءات:** يشار إليه أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية أنها تصف تفصلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنتج على سبيل المثال، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج الموافقة وتفاصيل الدفع [العمرى والسامرائي، 2009، ص: 68].

**3-6- وضع البرامج التنفيذية:** تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة. ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها [الدجني، 2010، ص: 65]: طريقة التنفيذ، تحديد المدة الزمنية للتنفيذ، مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة) التكلفة المتوقعة، مسؤولية التنفيذ (من سيؤدي العمل؟)، المتابعة والمراجعة النهائية.

من خلال ما سبق يستنتج أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هي مرحلة هامة وضرورية لنجاح المؤسسة فهي تعمل على تجسيد الإستراتيجية المصاغة إلى واقع عملي، في ظل توفير الإمكانيات المادية والبشرية مع تحديد الأهداف والإجراءات الواجب تنفيذها، مع إعداد برامج تنفيذية من أجل تطبيق الإستراتيجية المختارة.

### المطلب الرابع: الرقابة الإستراتيجية

تعتبر عملية الرقابة مرحلة هامة جدا في مراحل التسيير الإستراتيجي، لأنها تبين مدى مسايرة عمليات تنفيذ الإستراتيجية لما هو مقرر في مرحلة الصياغة، لأن التغيرات المستمرة التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، تستدعي ضرورة تغيير بعض ما تم تخطيطه وجعله يتناسب مع المعطيات الجديدة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

#### 1- ماهية الرقابة الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى كل من مفهوم الرقابة الإستراتيجية، وأبرز شروط الرقابة الفاعلة والعمل على الإحاطة بأهمية مرحلة الرقابة الإستراتيجية كآلية لنجاح المؤسسات.

#### 1-1- تعريف الرقابة الإستراتيجية

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها: "عملية التأكد من أن المؤسسة حققت ما خطت له عبر مقارنة الأداء مع النتائج المرغوبة وحصول الأداء مع النتائج المرغوبة، وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج وتحديد الأفعال التصحيحية" [العيسوي وآخرون، 2012، ص: 651].

وتعرف أيضا على أنها: "عملية يتم فيها مراقبة أنشطة المؤسسة وأدائها، بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب، حيث يستخدم المديرون المعلومات الناتجة لإتخاذ إجراءات تصحيحية، وحل المشكلات على جميع المستويات، على الرغم من أن التقييم والمراقبة هما العنصر الرئيسي الأخير في التسيير الإستراتيجي، إلا أنه يمكن أيضا أن يحدد نقاط الضعف في الخطط الإستراتيجية التي سبق تنفيذها وبالتالي يحفز العملية بأكملها للبدء من جديد [Wheelen & Hunger, 2012, p:22]."

الرقابة الإستراتيجية هي الخطوة النهائية في عمليات التسيير الإستراتيجي، فهي تتمثل في تقييم الأنشطة الإستراتيجية الرئيسية من خلال: دراسة تأثير العوامل الداخلية والخارجية على الإستراتيجيات الحالية وقياس الأداء، اتخاذ خطوات علاجية أو التصحيحية. [Zafer & others, 2013, p: 18]

تشكل عملية الرقابة الإستراتيجية خطوة أساسية في عملية توجيه المؤسسة، فهي تعتبر جزء من إجراء المراجعة التنظيمية، فلا يمكن صياغة الإستراتيجية أو تعديلها وفقا للظروف المتغيرة دون إجراء تقييم

للإستراتيجية [Dobson & others, 2004, p:16]

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

تأتي عملية الرقابة الإستراتيجية في إطار كونها جزءا ومكونا رئيسا من عملية التسيير الاستراتيجي والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى تعرف أو رصد الأخطاء أو التجاوزات الانحرافات، وإنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف [الجندي، 2011، ص:70].

من خلال ما سبق يستنتج أن الرقابة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تهدف إلى التأكد من أن التنفيذ الفعلي هو نفسه المخطط له مسبقا، والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت.

### 1-2- شروط الرقابة الإستراتيجية: لكي يكون نظام الرقابة الإستراتيجية فعالا، لابد من توفر

بعض الشروط الأساسية، يمكن حصرها في [العيساوي وآخرون، 2012، ص: 657]:

- من المفترض أن يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها.
- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وفي إطار الرقابة الإستراتيجية، فإن الإشكالية تبدو كبيرة إذا علمنا أن الوقت المناسب لا يرتبط بفترات زمنية قصيرة ومحددة بل في الكثير من الأحيان تتداخل الأوقات، بحيث تجعل من عملية إيصال المعلومة إلى الجهات المعنية مشكلة تحتاج إلى عناية خاصة.
- الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبب بكون نظام الرقابة يعطي كما هائلا وكبير من المعلومات، في حين يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة، بحيث تتيح للإدارة إعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه أو الحالة المراد تصحيحها.
- يفترض أن تكون مؤشرات الرقابة الإستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء طويل وقصير المدى.

### 1-3- مستويات الرقابة الإستراتيجية

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التسيير الإستراتيجي، تتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة، وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات الآتية [بيدي، 2011، ص: 102]:

أ- الرقابة على المستوى الإستراتيجي: تهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه وإتجاهها الإستراتيجي العام بإتجاه المستقبل.

ب- الرقابة على المستوى التكتيكي: تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

ج- الرقابة على المستوى التشغيلي: تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة، وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة/المرتدة الضرورية لتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

### 1-4- أهمية الرقابة الإستراتيجية

تبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قوة الإدارة في تعديل خيارتها الإستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التقلبات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، لذلك فالقيام بعمليات الرقابة باستمرار تعكس حالة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية.

تساعد الرقابة الإستراتيجية المدراء الوصول إلى الكفاءة الأعلى، النوعية الأفضل، الإبتكار والاستجابة السريعة والممتازة للزبائن، هذه هي اللبانات الأربعة الأساسية لبناء ميزة تنافسية [القيسي والطائي، 2014، ص: 575].

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا في إنجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات التسيير الإستراتيجي، وبما أن عمليات التسيير الإستراتيجي تبدأ بتحليل بيئة المؤسسة وتحديد الإتجاه الإستراتيجي، ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات التسيير الإستراتيجي مناسبة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح [الغالبى وإدريس، 2011، ص: 468].

### 2- مراحل الرقابة الإستراتيجية

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى، وذلك لطبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وعليه فإن عملية الرقابة تتكون من أربعة مراحل وهي [خيري، 2014، ص ص: 135، 137]:

**2-1- مرحلة تحديد ما يجب قياسه:** يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاصة للقياس بطريقة موضوعية مقبولة.

**2-2- مرحلة وضع معايير الأداء:** إن وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين، ومعرفة بيئة الأعمال الحيطية كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير:

أ- **معايير كمية:** مثل: حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.

ب- **معايير نوعية:** مثل: نسبة المردودات، نسبة الإنتاج، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء المستهلكين...

ج- **معايير زمنية:** مثل: وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة.

د- **معايير التكلفة:** مثل: استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور، تكلفة الخدمات البريدية تكلفة نظام الحاسب الآلي.

2-3- مرحلة التقييم (القياس والمقارنة): هي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين، حتى يتسنى لهم تحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، يمكن استخدام الأدوات التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ- الملاحظة الشخصية: تتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة الموقع العمل، ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات.

ب- التقارير الرقابية: مثل: تقارير المراجعين الداخليين، التقرير الشهري لحساب العميل، تقرير الميزانية العمومية، التقرير السنوي عن حالة دوران العمل.

2-4- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: هي مرحلة إعداد الأمور إلى وضعها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها، وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على: أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها.

أ- تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن ذلك المتوقعة عند وضع خطة أو تحديد المعايير، والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الإستراتيجية.

ب- عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

### 3- تقييم الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحدد مسبقا في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية ويتم تقييم الإستراتيجية من خلال الخطوات التالية [الطيبي، 2013، ص: 228]:

3-1- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

3-2- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة: حيث يتولى المديرون المسؤولية عن تقييم مدى الانحراف عن المعايير الموضوعة، وإذا اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليها النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ومن ثم يتخذوا قرار يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3-3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال، التي تم اكتشافها في الخطوة السابقة ليتناسب مع الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

من خلال ما سبق يستنتج أن لعمليات التسيير الإستراتيجي دور مهم في نجاح المؤسسة وتحقيقها ميزة تنافسية، مع زيادة قدرتها في مواجهة مختلف التغيرات التي تفرضها البيئة، وعليه يمر التسيير الإستراتيجي بجملة من مراحل، حيث تعتبر كل مرحلة مكملة للمرحلة التي تليها، تبدأ عمليات التسيير الإستراتيجي بمرحلة التحليل البيئي والهدف منها القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية. وبناء على نتائج التحليل يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من البدائل وتحديد التوجه العام للمؤسسة، ومن ثم صياغة الإستراتيجية من خلال تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، وإستراتيجياتها وسياساتها وتطبيقها بفضل البرامج والخطط الموضوعة مسبقاً، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة الرقابة التي تعتبر مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة فهي تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط.

### المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

إن كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي مؤسسة اقتصادية، فإن مواجهة التغير والتكيف مع تحولات البيئة التنافسية تمثل شرط ضروري لتحقيق تلك الأهداف، وهذا لا يتم إلا من خلال الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة، والتي تقوم على التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لمتغيراتها. وبالتالي فإن التحليل الإستراتيجي يقوم على تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) لأنه يعتبر في غاية الأهمية كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، باعتباره مدخلا في عملية اختيار الإستراتيجية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية

تتصف البيئة بخاصية التغير الدائم والمستمر فتعزز بذلك فرصا قد تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق أو إفلاسها، لذلك يتوجب على المؤسسة متابعة التغيرات الحالية التي تطرأ على العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية والتنبؤ بسلوكها مستقبلا.

#### 1- مفهوم التحليل الإستراتيجي

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات المهمة لعمليات التسيير الإستراتيجي إذ يعني بمتابعة المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليلها وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستند إليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل للاستجابة للمتغيرات البيئة هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل من آثارها إلى أدنى حد ممكن، بالشكل الذي يمكنها من اختيار الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لها وزيادة القيمة السوقية للأسهم [العيساوي وآخرون، 2012، ص: 275-276].

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات [بلفيدوم، 2013، ص:78]."

وعليه فالتحليل الإستراتيجي عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخدمها إدارة المؤسسة في تحديد مدى التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

التحليل الإستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص، المتمثلة في [بلفيدوم، 2013، ص:79-80]:

- صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط.
- ملائمة للأسس النظرية.
- استكشافية تمكن من استكشاف العوامل غير معروفة والتي تسمى بالعوامل المفتاحية.
- مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة.
- الاستمرارية والديمومة ذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية. فالتسيير الإستراتيجي في ارتباط دائم مع بيئته وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معه والحد منها أو القضاء عليها.
- منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة.

إن عمليات التحليل الإستراتيجي تتضمن تقييم ما يتوفر لدى المؤسسة من موارد وقدرات تميزها عن المنافسين، في حين تشكل عملية وضع الخيارات الإستراتيجية المحور الثاني من عمليات الصياغة الإستراتيجية، وهو ناتج لعملية التحليل الإستراتيجي.

### 2- مفهوم تحليل البيئة الخارجية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف تحليل البيئة الداخلية، مع ذكر أهم عناصرها وخطوات تحليل البيئة الخارجية.

#### 2-1- تعريف تحليل البيئة الخارجية

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة تزداد تعقيدا واضطرابا وتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات الإهتمام بالبيئة، والعمل على تحليلها ودراستها لتجنب مختلف المشاكل عند تحديد رسالتها.

قبل التطرق إلى تعريف تحليل البيئة الخارجية سيتم التعرض إلى مفهوم البيئة الخارجية.

تعرف البيئة الخارجية على أنها: "مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، فهي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة" [السالم، 2005، ص:87].

كما تعرف أيضا على أنها: "الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل لتحقيق أهدافها تشمل العملاء، مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، المنافسين، وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة" [أبو بكر، 2005، ص:97].

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة والمتمثلة في

العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية" [Grundy, 2003, p:10].

من خلال ما سبق يستنتج أن البيئة الخارجية هي عبارة عن مجمل العناصر الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها التأثير عليها سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا.

يقصد بتحليل البيئة الخارجية: "عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية التكنولوجية، السياسية، الثقافية، وقوى المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (مباشرة وغير مباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، من أجل تجزئتها إلى عناصر، وفهم علاقات التأثير فيما بينهما من جهة وبين مؤسسات الأعمال من جهة أخرى" [ياسين، 2010، ص:63].

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد على أن المؤسسة قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص والتعامل مع القيود والتهديدات، وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، والفهم المتعمق لما هو له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها [عشماوي، 2014، ص:52].

يتضح من خلال ما سبق بأن عملية تحليل البيئة الخارجية تهدف إلى تحليل ودراسة مختلف عناصر البيئة المؤسسة الخارجية، وذلك بهدف التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، مع العمل على استغلال هذه الفرص تطويرها، ومواجهة التهديدات والتخلص منها. إن تحليل البيئة الخارجية تمكن المؤسسات من تحديد العديد من النقاط التي تتطلب منها الإجابة عليها وهي [العمرى والسامرائي، 2008، ص ص: 41-42]:

- ما هي بيئتها الحالية، وما هي البيئات المحتملة التي من الممكن أن تواجهها مستقبلاً؟
- المساعدة في وضع الأهداف التي يتوجب تحقيقها إضافة إلى مساعدة المؤسسات على تعديل الأهداف التي تم وضعها بحسب النتائج المستخلصة من دراسة البيئة الخارجية.
- المساعدة أيضاً في تحديد نطاق السوق المرتقبة ومجالات العمل المتاحة أمامها (الفرص).
- مساعدة الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تحديد إستراتيجية المناسبة وقادرة على مواجهة التهديدات أول التقليل من أثارها.

### 3- عناصر البيئة الخارجية

يمكن تصنيف العوامل إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة التي تعمل المؤسسة في محيطها، أما الثانية فهي تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة.

3-1- البيئة الكلية (العامة): وهي البيئة التي تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها [السالم، 2005، ص:89].

أ- **العوامل الاقتصادية:** وتتعلق العوامل الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي حيث يؤثر كل من التضخم، الإنفاق الحكومي، تقلب الأسعار، الضرائب والرسوم وغيرها كلها قوى من شأنها التأثير على البيئة الكلية للمؤسسة [الظاهر، 2010، ص: 152].

ب- **العوامل التكنولوجية:** إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة لها تأثير واضح على المؤسسة لذا أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات التكنولوجية وتطويرها في البيئة الخارجية التي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل الزبائن وتزايد المنافسة، ظهور تقنيات جديدة، دخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء في السوق، أو البقاء على نفس المنتجات الحالية التي قد تعرض المؤسسة إلى الفشل، وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق [العيساوي وآخرون، 2012، ص: 308].

ج- **العوامل السياسية والقانونية:** وهي تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقات الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها. أما بالنسبة للعوامل القانونية فهي تعني مدى تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث فرض قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، أو قد تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة [حبتور، 2007، ص: 147].

د- **العوامل الاجتماعية:** تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على مؤسسات الأعمال، وأن أثرها يكون في جانب الطلب على المنتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. فهي تتكون من كل العوامل الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسة بصفة مباشرة كالعادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة، الأخلاق، القيم والاتجاهات التي تؤمن بها الفرد الذي هو نقطة الهدف لدى المؤسسات [حسن، 2001، ص: 73].

2-3- البيئة الخاصة: تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية [خيري، 2013، ص: 169]. تتكون البيئة الصناعية من العوامل الآتية:

أ- المنافسون: تتشكل من المنافسين الحاليين والداخلين الجدد، لذلك على المؤسسة معرفة تشكيلة المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة وطرق عملهم، كما يجب عليها أن لا تكتفي بمراقبة المنافسين الحاليين، بل تقوم بمراقبة المنافسين المستقبليين. وتواجه كل المؤسسات المنافسة في الأسواق التي إتسع نطاقها ليشمل أنواع عديدة منها: المنافسة المباشرة ومنافسة غير مباشرة [الصحن والسيد، دون سنة، ص: 22].

ب- المستهلكون: هم شريحة من أفراد المجتمع يتعاملون مع المؤسسة التي تأمل في كسبهم وتحقيق رضاهم من خلال المنتجات التي تقدمها لإشباع حاجاتهم [الصحن والسيد، دون سنة، ص: 25].

ج- الموردون: الموردون جزء أساسي من بيئة المؤسسة، كونهم هم المسؤولين عن توفير وتوريد عوامل الإنتاج المختلفة (المدخلات) اللازمة لإنتاج السلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتسويقها. وبالتالي فإنهم يؤثرون في المؤسسة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأنها بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة، لتأمين عملية إنتاج السلع واستمراريتها [العسكري، 2000، ص: 66].

### 4- خطوات تحليل عناصر البيئة الخارجية

هناك مجموعة من الخطوات الهامة يجب القيام بها عند تحليل البيئة الخارجية وهي [حبتور، 2007، ص: 155-157]:

4-1- جمع المعلومات عن البيئة: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي، لا بد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعد في الإجابة عن التساؤلات التالية:

كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ يتم ذلك من خلال العديد من الأساليب مثل:

- المناقشات بين المدراء خلال الاجتماعات الرسمية.

- التقارير الذي يعدها، ويقدمها المدراء.

- أسلوب دلفي (الاجتماع عن بعد).

ما هي طريقة الحصول على المعلومات؟ هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات

مثل:

- التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية.

- مكاتب الاستشارات الإدارية.

- الوزارات والهيئات الحكومية.

- الغرف التجارية والصناعية.

**4-2- التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة:** تستدعي الضرورة بعد قيام المؤسسة بجمع

المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، تحليل الإتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في

المستقبل أم لا، ذلك لأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد لسنوات طويلة إلى الأمام،

لذلك يجب أن تضع المؤسسة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ، والتنبؤ هو مجموعة

الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل [ السالم، 2005، ص ص: 103-104].

وتستخدم المؤسسة العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة وتنقسم إلى:

أ- **النماذج الإحصائية:** وهي طرق كمية تحاول استكشاف عوامل سببية أو على الأقل عوامل

تفسيرية تربط بين إثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية، ومن أمثلتها تحليل الانحدار [يلقيدوم،

2013، ص: 91].

ب- **العصف الذهني (الفكري):** هو كذلك أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين

بالموقف المطلوب التنبؤ به، حيث يقومون باقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا وغير مسموح

بالنقد، وتبني أفكار حتى يتم التوصل إلى الاتفاق [يلقيدوم، 2013، ص: 91].

ج- **طريقة دلفي:** هي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرف بعضهم

البعض، ويطلب منهم بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل مع

إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين [يلقيدوم، 2013،

ص: 91].

د- السيناريو: قد يستخدم هذا الأسلوب بغرض التركيز بعض الأحداث الهامة والمحتمل حدوثها في المستقبل. وفي ظل هذا الأسلوب فإن القيام بالتنبؤ يتم في ظل وضع عدد من الظروف المحتملة والبديلة وتوقع ما سوف يحدث إذا حدث ووجد كل ظرف من الظروف، ومثل هذه الأساليب يسمح بوضع بعض التصورات عن عدة مواقف بديلة، وما يمكن أن يحدث للمتغير موضوع التنبؤ [السيد، 1999، ص:135].

ه- تحليل الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصة للمؤسسة ينبغي استثمارها أما تهديدات ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها [بليدوم، 2013، ص:91]:

- مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية.
- تكلفة الحصول العوامل البيئية.
- الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل.
- الوسائل والأدوات التي تساعد في عملية التحليل.
- و- النقابات العمالية والمهنية: تؤثر النقابات المهنية والعمالية بين المؤسسة والعاملين بها، كما تؤثر على درجة العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تساعد على حل النزاعات والخلافات التي قد تحدث بين المؤسسة والعاملين بها كالقضايا المرتبطة بالأجور وظروف العمل [العسكري، 2000، ص: 66].

والجدول الموالي يوضح العناصر الواجب تحليلها في البيئة الخارجية.

الجدول رقم (1-4): عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
العوامل الديمغرافية	- حجم السكان. - التوزيع الجغرافي. - حجم الدخل - العادات والتقاليد
العوامل التكنولوجية	- البحوث والتطوير. - التكنولوجيا والابتكار. - تجديد المنتجات واستخدامات جديدة - حقوق الملكية، وبراءات الاختراع
العوامل الاجتماعية والثقافية	- الجنس والتنوع. - الثقافة. - العادات والتقاليد.
العوامل السياسية	- العلاقات مع السلطات العامة - التنظيم / إلغاء الضوابط التنظيمية - القوانين.
العوامل الاقتصادية	- النمو - الضرائب والتأثير على الاستثمار

Source: [Jouy-en-Josas, 2004, p: 33].

يوضح الجدول رقم (1-4) أبرز العوامل التي تخص البيئة الخارجية الواجب على المؤسسة التعرف عليها بهدف القيام بتحليلها، حيث تختلف عوامل البيئة الخارجية من عوامل ديمغرافية، عوامل تكنولوجية سياسية وعوامل الاقتصادية، فلكل عامل من هذه العوامل مجموعة من المتغيرات يجب على المؤسسة تحليلها.

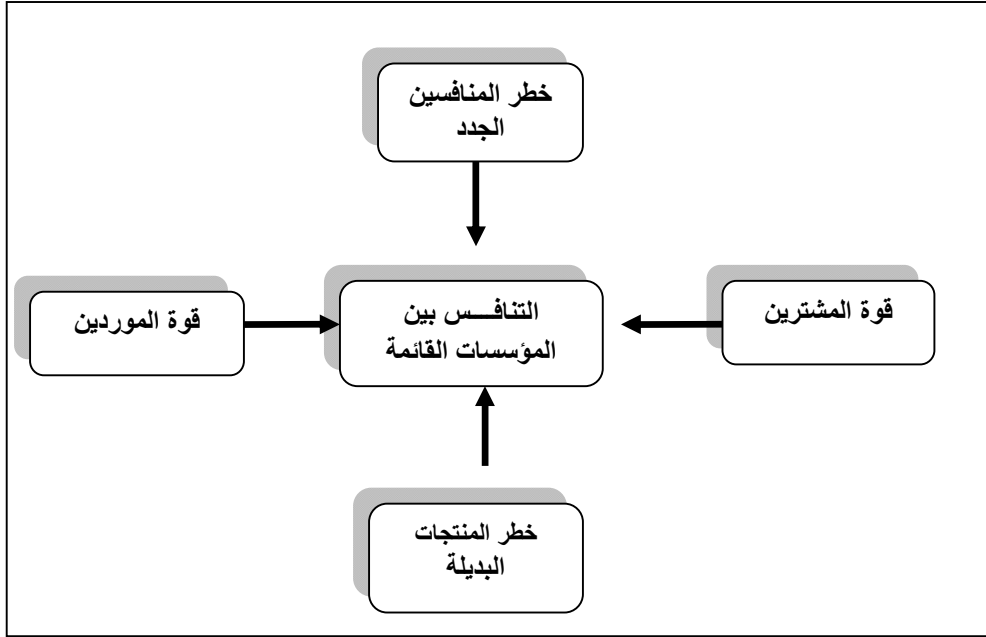
#### 5- نموذج "بورتر" كمدخل لتحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

إن أهم تحدي قد يواجه المدير الإستراتيجي للمؤسسة هو محاولة فهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة وذلك كيف تتمكن الإدارة العليا من بناء إستراتيجياتها. قام "مايكل بورتر" بتطوير نموذج "بورتر" لتحليل القوى الخمسة فهو يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية

[Khan & others , 2015, p :959].

والشكل الموالي يوضح نموذج "بورتر" للقوى التنافسية الخمسة في تحليل البيئة الخارجية.

الشكل رقم (1-2): نموذج "بورتر" للقوى التنافسية الخمسة



المصدر: [القاطمين، 2009، ص:26].

يتضح من خلال الشكل رقم (1-2) العناصر الآتي:

أ- **خطر المنافسين الجدد:** من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب إهتمام المؤسسات الأخرى من الخارج تلك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها، ولمعالجة ذلك يقترح "بورتر" مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في أي صناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم من خلال جعل عملية الدخول مكلفة وملئنة بالمخاطر، مما يؤدي إلى منعهم من الدخول، وتتمثل هذه الإجراءات في [القاطمين، 2009، ص:29]:

- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج.
- تنويع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- امتلاك قنوات التوزيع.

ب- **القوة الموردين:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة منهم، وذلك لابد من دراسة عناصر التميز القوة لديهم من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف [ السالم، 2005، ص: 198].

ج- **القوة للمشتريين:** إن ما يحدد القوة النسبية للمستهلك لأي سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة [القاطمين، 2009، ص: 29].

د- **تهديد المنتجات البديلة:** تتمثل المنتجات البديلة لمنتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائما، ويجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة الآتية حول المنتجات البديلة [ thiétart, 1993, P: 40 ]:

- هل تهدد المنتجات البديلة القائمة المؤسسة بالزوال؟
- ما هي تكلفة التمويل التي سيتحملها المشتري عندما يختار البديل؟ وهل يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة فكما كان الولاء كبير كانت هناك صعوبة في التبديل؟
- هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية لتضمن أكثر انتشارا أو هل صدر من قطاع أو نشاط يتميز بالأرباح المرتفعة؟
- هـ- **التنافس بين المؤسسات القائمة:** من أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المؤسسات القائمة حاليا ما يلي [Drummond & others, 2008, p:27]:

- **معدل النمو في الصناعة:** تعمل المؤسسة على تحسين معدل النمو في الصناعة، من أجل ضمان حصتها في السوق في ظل وجود منافسين.
- **الحجم النسبي للمنافسين:** تعتبر عامل مهم في صناعة.
- **التكاليف:** تساهم تكاليف عالية في الصناعات مؤسسات جذب أكبر قدر ممكن من حجم الإنتاج.
- **حواجز الخروج المرتفعة:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المؤسسات من الانسحاب من الصناعة على سبيل المثال إذا كانت هذه الصناعة في مرحلة النضج، ومن ثم تم الانتقال نحو الانخفاض، تزداد المنافسة ومنه يصعب على المنافسين ترك الصناعة بسهولة.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية تحليل البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع أهدافها أو تعديلها في ظل النتائج المتحصلة عليها من تحليل بيئتها، مع توفير نظام للإنذار المبكر يساهم بشكل كبير في مواجهة مختلف التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة واختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه التهديدات، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من أدوات التحليل يمكن لها أن تقيد المؤسسة عند استخدامها في تحليل بيئتها الخارجية، ومن أهمها نموذج القوى الخمسة لبورتر.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية

تهدف أي مؤسسة إلى المحافظة على بقائها واستمرارها وتعظيم الربح من خلال تلبية رغبات وحاجات زبائنهم، وللوصول إلى ذلك هناك عوامل تؤثر على المؤسسة للقيام بنشاطها، هذه العناصر تؤثر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. ولهذا يجب تحليلها وأخذها بعين الإعتبار عند إعداد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

#### 1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يمكن إيجاز أبرز التعاريف في الآتي:

تعتبر البيئة الداخلية على جميع القوى التي تعمل داخل التنظيم ذاته، ويشمل كل من العناصر التالية: أهداف المؤسسة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها [الطيبي، 2013، ص:184].

تعرف تحليل البيئة الداخلية على أنها: "تحليل الموارد (المدخلات) والأنشطة والمخرجات للمؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها، وتحديد الجوانب التي سيستفاد منها لبناء الميزة التنافسية [العيسوي وآخرون، 2012، ص: 178].

وتعرف أيضا على أنها: "العمليات التي يتم من خلالها تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي. حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها، والمهارات التي تمتلكها، أنشطة أعمالها، وهذا بهدف تحديد نقاط القوة والضعف [العمرى والسامرائي، 2009، ص: 16]."

2- أهمية تحليل البيئة الداخلية: تتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، في النقاط التالية [إحمدان وإدريس، 2009، ص: 74]:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في تقليل الفرص والتعامل مع التهديد.
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوى الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال، القطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساعد على تحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة [الطيبي، 2013، ص: 188].
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على نقاط تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا. فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لإنتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر [الطيبي، 2013، ص: 188].

### 3- عناصر البيئة الداخلية

تعتبر البيئة الداخلية عن المناخ الذي تتفاعل فيه عدة متغيرات لأداء نشاط المؤسسة، وتشمل: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وكذلك مختلف وظائف المؤسسة.

- 3-1- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الوظائف والعلاقات تحدد رسميا من قبل المؤسسة كما تقوم بتحديد مهمة لكل وحدة من وحدات المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها [ 411: Josas, 2004, p].

**3-2- الثقافة التنظيمية:** تعرف على أنها: "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المؤسسة والنظم المختلفة، بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المؤسسة" [السالم، 2005، ص: 250].

**3-3- وظيفة التسويق:** يعرف التسويق على أنه معرفة احتياجات ورغبات المستهلك النهائي وترجمتها إلى سلع وخدمات لإشباع هذه الحاجات. وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة المتمثلة في المزيج التسويقي الذي يشمل: الإنتاج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، ويمكن تلخيص أهمية أنشطة العملية التسويقية فيما يلي [العريقي، 2011، ص: 96-97]:

أ- **دراسة المنتج:** ويقصد به ما تقدمه المؤسسة إلى عملائها من سلع وخدمات وأفكار بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتتضمن دراسة المنتج مجموعة من الأعمال مثل: تحديد مستوى الجودة، تصميم المنتج، سياسات التغليف، وتمييز السلعة، وتغليف المنتج،....

ب- **دراسة السعر:** هو المبلغ من المال يجب دفعه من قبل المستهلك من أجل حيازة المنتج والحصول على المنافع المادية والمعنوية والسعر يعكس القيمة، والقيمة تعكس المنفعة، ويتضمن السعر مجموعة من العناصر وهي: السعر المعلن والخصومات، وشروط الدفع، وشروط التقسيط والائتمان، والخصم النقدي.

ج- **الترويج:** هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها نشاط التسويق من أجل زيادة قدرة المؤسسة على بيع وتعريف بمنتجاتها، ومنافسة المؤسسات الأخرى من أجل الحصول على حصة أكبر من السوق.

د- **التوزيع:** يعرف على أنه عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك باستخدام منافذ قنوات التوزيع، وتتمثل أبرز قنوات التوزيع في: البيع بالبريد أو التليفون، البيع الآلي، مندوبي البيع أو التوزيع من خلال وسطاء، مثل: تجار التجزئة، الجملة أو وكلاء.

**3-4- وظيفة التمويل:** والمقصود بالتمويل هو الميزانية المؤسسة وما يدرج فيها من مصروفات متوقعة كما تعد عملية التمويل من أهم العمليات والمسؤوليات التي تواجه المؤسسات والقائمين على إدارتها، لأن لها تأثير على مدى قدرة المؤسسة في الاستمرار بتأدية مهامها، وفي تقييم برامجها وخدماتها للمستفيدين منها، ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها المرسومة [الجبوري، 2014، ص: 201].

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

3-5- وظيفة الإنتاج: وهي التي تتعلق بإنتاج السلع والخدمات وهي تغطي العديد من المجالات تتضمن تحديد المواصفات الفنية للمنتج، وتحديد التحول الإنتاجي سواء كانت عمليات صناعية أو عمليات خدمية أو عمليات معلومات، كما تتضمن أيضا تحديد مقومات التحول الإنتاجي، وتحديد أنواع المدخلات من العناصر المادية والبشرية [عواد، 2012، ص: 27].

3-6- وظيفة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين التوافق والانسجام بين العاملين في الوظائف والأعمال داخل المؤسسة، هذا التوافق يؤثر إيجابا على تحسين أداء الوظيفة ورضا العاملين وتحفيزهم على العطاء وتدريب العاملين وتقييم الأداء [الجبوري، 2014، ص: 201].

### 4- طرق تحليل البيئة الداخلية

ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في المؤسسة، كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية. والجدول الموالي يوضح عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها.

#### الجدول رقم (1-5): عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
وظيفة التسويق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المؤسسة من الحصة التسويقية الحالية.</li> <li>- مزيج المنتجات.</li> <li>- وضع المنتجات في دورة حياة المنتج.</li> <li>- مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات</li> <li>- الأرباح التدفق النقدي.</li> <li>- شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع).</li> <li>- بحوث التسويق.</li> </ul>
وظيفة الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم ونوع وموقع وعمر المصانع، ومواقع العمل المتاحة.</li> <li>- الآلات (التخصص، تعدد الأغراض، مدى عصرية طرق الإنتاج).</li> <li>- تكاليف الإنتاج، (المباشرة وغير المباشرة، الثابتة والمتغيرة) ومستوياتها.</li> <li>- المواد، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملائمتها.</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج.</li> <li>- البحوث والتطوير.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأصولي الحالي.</li> <li>- هيكل رأس المال وحقوق الملكية.</li> </ul>

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدفق النقدي والسيولة.</li> <li>- الربحية (العائد على الاستثمار، على المبيعات...).</li> <li>- الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية.</li> <li>- هيكل المديونية ومدى الإعتماد على الغير في عمليات التمويل.</li> </ul>	وظيفة التمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع...).</li> <li>- مستويات الأجور، المرتبات، الحوافز والمكافآت.</li> <li>- الظروف المادية والمعنوية للعمل.</li> <li>- نقابات العمل والاتحادات.</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة.</li> <li>- مستويات التنظيم ومكانة كل منها.</li> <li>- قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.</li> </ul>	الهيكل التنظيمي

المصدر: [عواد، 2012، ص ص: 116-117].

يوضح الجدول رقم (1-5) أبرز عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها من قبل المؤسسة اختلفت هذه العوامل من وظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التمويل، وصولاً إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث لكل وظيفة من هذه الوظائف جملة من المتغيرات فعند تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يجب أولاً تحليل هذه المتغيرات بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

### 5- سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلية

إن أول ظهور لمفهوم "سلسلة القيمة" كان في الخمسينات بهدف النقل من تكاليف الأنظمة العسكرية. ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم كيف يمكن استخدام أنشطتها الأولية والمدعمة لخلق قيمة. إنها نقطة البداية لمساعدة المؤسسات على تحديد حالات قوتها وحالات ضعفها [مرسي وآخرون، 2002، ص: 232]."

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة.

الشكل رقم (1-3): نموذج سلسلة القيمة

البنية الأساسية للشركة					هامش الأنشطة
الربح					المساعدة
إدارة الموارد البشرية					والداعمة
التطور التكنولوجي					
المشتريات					
الخدمات	التسويق	الإمدادات والعمليات	العمليات الداخلية	الإمدادات الخارجية	الأنشطة الرئيسية (الأولية)
الهامش					

المصدر: [الفاطمين، 2009، ص: 330].

يستنتج من خلال الشكل رقم (1-3) أن أسلوب تحليل سلسلة القيمة يقوم بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة الداخلية منها الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة (الداعمة)، يمكن إيجاز هذه الأنشطة في الآتي:

أ- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية وهي [الفاطمين، 2009، ص: 332]:

- ✓ الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج مثل: إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد، تخزينها، متابعة المخزون.
- ✓ العمليات: تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتتضمن أنشطة التصميم، التغليف الصيانة، الرقابة على الجودة الخدمات الإنتاجية.
- ✓ الإمدادات الخارجية: وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

✓ **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى زبائن متمثلة بالإعلان، قوة البيع، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

✓ **الخدمة:** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب...

ب- **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** مكونة من أربعة مجالات رئيسية [الدوري، 2005، ص ص: 138-139]:

✓ **البنية الأساسية التحتية:** والتي تتضمن كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.

✓ **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كافة النشاطات الفرعية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة المتمثلة الاختيار، التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع مستويات المؤسسة وتعتبر عاملا في تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

✓ **التطور التكنولوجي:** يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلائم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الإيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها، للوصول إلى جودة عالية وأقل تكلفة.

✓ **المشتريات:** وتشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد الخام، مواد أولية، أجهزة،...) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة إلى المؤسسة.

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لها أهمية خاصة، فهي تساهم على تحديد نقاط قوتها وضعفها وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، فهي بذلك توفر للمؤسسة جملة من المعلومات من شأنها تعزيز مركزها التنافسي في السوق. كما يمكن استخدام نموذج سلسلة القيمة كمدخل لتحليل البيئة الداخلي، من أجل اختيار أكثر المنتجات والأنشطة التي تحقق للمؤسسة التميز والنمو والاستمرار مستقبلا.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإستراتيجي

تستخدم إدارة المؤسسة أساليب عديدة يتم في ضوءها التأكد من أن الإستراتيجية المصاغة والمختارة تقع في إطار منطقي ولا تتعارض مع أهدافها، حيث أن لكل أداة من أدوات التحليل الإستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة في مساعدتها في اختيار إستراتيجية تنافسية لها. وهناك عدة أساليب لتحليل الإستراتيجي، في هذا المطلب سوف نتعرض لأكثر الأساليب إستعمالاً.

#### 1- نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG)<sup>3</sup>

واحدة من مصفوفات تخطيط محفظة وحدة الأعمال الأكثر شعبية هي ما يسمى مصفوفة بوسطن، تم تطوير هذه المصفوفة في عام 1967 من قبل مجموعة بوسطن الإستشارية BCG، وهي متخصصة في التخطيط الإستراتيجي من أجل مساعدة الإدارة العليا للمؤسسات على تحديد شروط التدفق النقدي لوحدات الأعمال الإستراتيجية وتغيير تركيبة وحدات الأعمال داخل المؤسسة [Berzins, Nd, p :69].

تعد مصفوفة بوسطن الإستشارية (BCG) من بين النماذج المستخدمة على نطاق واسع والتي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة في الوقت المناسب [Khan & others, 2015, p :961]. ويضم النموذج ما يلي:

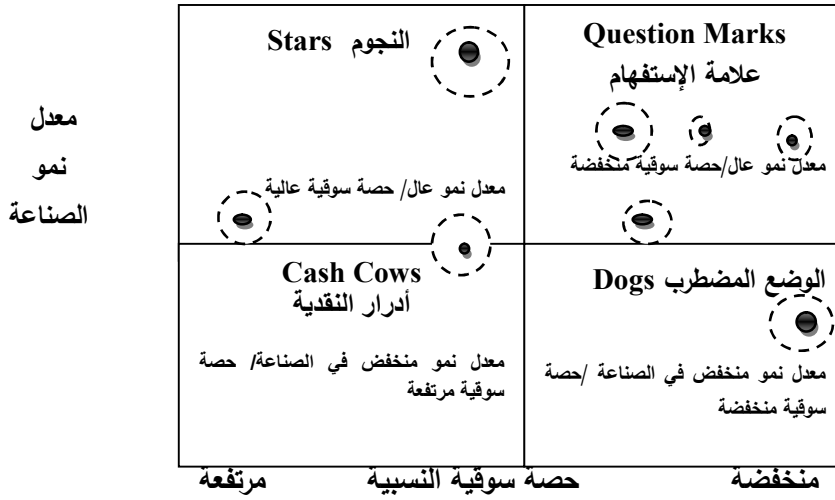
- **معدل النمو في السوق:** والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي DAS للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية [العمرى والسامرائى، 2008، ص:60]:  
$$\text{معدل النمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (N+1)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (N سنة)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$
  - **الحصة السوقية النسبية:** والذي تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:  
$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة/مبيعات النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}$$
- ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق أو مجموعة منتجات مترابطة، وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين، وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء إستراتيجي لها [مالكية، 2009، ص: 89].

<sup>3</sup> مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG): Boston Consulting Group

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية.

الشكل رقم (1-4): مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية



المصدر: [الدوري، 2005، ص: 195].

يتضح من خلال الشكل رقم (1-4) مايلي:

أ- الخلية الأولى (علامة استفهام): تتمثل هذه الخلية بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع، حيث الإستراتيجية الملائمة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها، والذي يشجع المؤسسة على ذلك كون معدل النمو في السوق لهذه المنتجات عالية يسمح لها بالتطور والنمو. أي أن المؤسسة تفضل إتباع إستراتيجية النمو والتطور لتعزيز مركزها التنافسي. ومن الإستراتيجيات الملائمة هنا هي اختراق السوق، تطوير المنتج أو تطوير السوق [العمرى والسامرائى، 2008، ص: 62].

ب- الخلية الثانية (النجوم): وهي وحدات وأنشطة لها حصة عالية في السوق ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال، إن الإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو في هذا الاستثمار لتحافظ على مركزها التنافسي القوي، وذلك من خلال تخفيض الأسعار واستعمال أساليب الترويج المختلفة لمنع دخول منافسين جدد [البكري، 2008، ص: 234].

ج- الخلية الثالثة (ادوار النقدية): تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تولد نقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا وريحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية ومركزها في السوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة. وخلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجني ثمار الاستثمار، وعليه فإن الإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي داخل المؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة [حبتور، 2007، ص: 265].

د- الخلية الرابعة (الوضع المضطرب) : تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض في السوق، وتعاني معظم تلك المؤسسات من المخاطر المترتبة على أعمالها بسبب مركزها التنافس الضعيف مما يحملها المزيد من التكاليف. وبالتالي تكون تلك الأنشطة عبأ على المؤسسة، وإن ما يميز المؤسسات التي تقع ضمن هذا المربع هو الانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الإنتاج، بل إنها قد تحقق خسائر مادية في كثير من الأحيان وتدني سمعة المؤسسة، وبالتالي إقبال المستهلكين على المنتجات يكون ضعيف جدا [الدوري، 2005، ص: 182].

### 2- مصفوفة نموذج ماكينزي (McKinsey)

طورت إدارة ماكينزي للإستشارات (MCKINSEY) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، نموذج محفظة أعمال وقد طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك (GE) تقاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة بوسطن الإستشارية [العمرى والسامرائي، 2008، ص: 64].  
تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين هما [مالكية، 2009، ص: 95]:

أ- المحور العمودي: ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية، وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق،...) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواع معينة من المهارات، جوانب التميز، الكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتصنف من قوية إلى ضعيفة.

ب- المحور الأفقي: ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط، ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي DAS بل ترجع إلى تصورات المسيرين إتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي:

✓ **عوامل السوق:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين مرحلة النضج، بنية وترتيب الحصص السوقية، موارد التميز، الطلب الموسمي، مرونة الطلب بالنسبة للسعر.

✓ **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: الاستقرار التكنولوجي، مصدر القيمة المضافة هامش الربح، الحركة التكنولوجية، درجة الانفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).

✓ **عوامل صناعية:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: اقتصاديات الحجم، حواجز الدخول، مخاطر المنتجات البديلة، حدة المنافسة، حواجز الخروج، القدرة التفاوضية للعملاء، القدرة التنافسية للموردين.

✓ **العوامل الاقتصادية والاجتماعية:** وتتمثل أهمها فيما يلي: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج، التضخم في الاقتصاد، التوازن النقدي، ضغوطات النقابات، تثمين الموارد البشرية.

✓ **العوامل القانونية:** وتتمثل أهمها في: الإجراءات الإدارية، الضرائب والرسوم، قوانين التجارة الخارجية، مقاييس الإنتاج والجودة.

✓ **عوامل الأخرى:** ويمكن أن تتمثل في: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى، تقسيم العلامة الرموز، تثمين المعارف والخبرات التقنية، تثمين المعارف والخبرات التجارية.

والشكل الموالي يوضح مصفوفة ماكينزي (McKinsey).

الشكل رقم (1-5): مصفوفة ماكينزي (McKinsey)

جاذبية النشاط

		ضعيفة	متوسطة	قوية
الوضعية التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

المصدر: [مالكية، 2009، ص:96].

يتضح من خلال الشكل رقم (1-5) أن مصفوفة ماكينزي لها عدة مناطق حيث أن لكل منطقة إستراتيجية تتماشى معها، وهي كالاتي [مالكية، 2009، ص:97-98]:

أ- **المنطقة الأولى:** تضم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتصح المؤسسة بزيادة حجم إنفاقها والاستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة (BCG)، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسع.

ب- **المنطقة الثانية:** وتضم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة إتجاهها موقف الحذر فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة، فيمكن لها أن تتفقا على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوها، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستنفهام في مصفوفة (BCG)، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق على الموارد هذه الأنشطة فإنها تتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعية.

ج- **المنطقة الثالثة:** وتضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معا ولا تتصح المؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة (BCG) وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة بإتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الاستقرار ثم تحول إلى إستراتيجية التخلص أو التصفية.

### 3- نموذج مصفوفة (ADL)

وهي نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضاً مصفوفة تطور السوق /المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية (Arthur D.Little) خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين [مالكية، 2009، ص: 100]:

أ- **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل تتمثل في: معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين إنتاج الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

ب- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها وتقييم الوضعية التنافسية، لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة (ADL).

الشكل رقم (1-6): مصفوفة (ADL)

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
		تطوير طبيعي		مسيطرة
				قوية
				ملائمة
	تنمية الاختيارية			غير ملائمة
التقويم		انسحاب		هامشية

المصدر: [مالكية، 2009، ص:101].

يتضح من خلال الشكل رقم (1-6) [مالكية، 2009، ص: 101-102]:

- أ- **تنمية طبيعية:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- ب- **تنمية اختيارية:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
- ج- **التقويم:** في هذه الحالة على المؤسسة العمل جمع موارد من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- د- **الانسحاب:** ويعتبر أفضل اختيار لأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

وعليه يستنتج أن التحليل الاستراتيجي أسلوب منظم في التسيير الإستراتيجي، حيث يشمل جملة من الأدوات التي تساعد في تحليل بيئة المؤسسة، مما تعمل على مساعدة مسيري الإدارة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والعمل على إيجاد المواءمة والتوازن بينهما.

### المطلب الرابع: الخيارات (البدائل) الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وبعد تحديدها للفرص والتهديدات التي تكتشفها من خلال تحليلها للبيئة الخارجية، تقوم المؤسسة بإختيار الإستراتيجية التي تراها مناسبة وملائمة لمواردها وإمكاناتها وتساعدتها في تحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسة تجد نفسها أمام خيارات إستراتيجية عديدة يتم الاختيار الأفضل من بينها.

#### 1- تعريف الخيار (البديل) الإستراتيجي

يمكن إيجاز أبرز التعاريف في الآتي:

يعرف الخيار الإستراتيجي على أنها " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح [الظاهر، 2009، ص: 218]."

كما يعرف أيضا على أنه: " قرار إختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف." [الحسيني، 2006، ص: 165]."

ويعرف أيضا على أنه: "عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة، ذلك بغرض إختيار أفضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق أهداف المؤسسة، وفي ظل رسالتها المحددة من قبل. ويكاد يكون من المؤكد من خلال البحوث والممارسات التطبيقية في هذا الصدد أنه عندما تواجه المؤسسة بيئة ديناميكية فإن قرارات إختيار أفضل الإستراتيجيات البديلة المتاحة لا يتم التوصل إليها بسهولة ومن خلال إتفاق عام، بل كثيرا ما يحدث اختلاف في الآراء حول كل إستراتيجية بديلة كما أن هذا الأمر قد يؤدي إلى نزاعات وصراعات تنظيمية [تيدي، 2011، ص: 101]."

وعليه فالخيار (البديل) الإستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والعمل على إختيار البديل الأنسب بما يحقق أهدافها.

### 2- خطوات عملية الاختيار الإستراتيجي

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بالمرحل الآتية [تبيدي، 2011، ص: 102]:

**2-1- مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:** إذ لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

**2-2- تقويم البدائل الإستراتيجية:** تتم عملية التقويم بالاعتماد علي مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلي تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الإختيار ذاتها، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية، ومن بين المعايير الكمية: صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ومعدل دوران العمل...، أما المعايير غير الكمية النوعية منها: مدى تلائم الإستراتيجية مع البيئة، تحقيق المرونة وغيرها....

**2-3- مرحلة اختيار الخيار الإستراتيجي المناسب:** تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقويم بنجاح حيث يتم اختيار الخيار الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل خيار، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء الموازنة اللازمة بين سلبيات وإيجابيات كل خيار في ضوء الخيارات الأخرى.

### 3- تحديد الخيارات الإستراتيجية

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة، تتوج الجهود نحو توليد مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الممكنة أمام المؤسسة. ويمكن ذكرها في:

**3-1- إستراتيجيات النمو:** وهي أكثر الإستراتيجيات العامة اعتمادا من قبل المؤسسات فالنمو شيء محبب للنفس، وهو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات [السالم، 2005، ص: 167]. ويسمح الحجم الكبير للمؤسسة بتخفيض تكاليفها عن طريق [بلفيدوم، 2012، ص: 103-104]:

## الفصل الأول: التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية

- التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير كالقدررة على استغلال مواردها استغلالاً أمثل، والقدررة على معالجة المشاكل والصعاب، القدررة على التنافس، القدررة على التفاوض أو الحصول على دعم وتأييد أصحاب المصالح.
- معدل تكلفة أقل للوحدة المنتجة.
- علاقات جيدة مع المجهزين بسبب الطلبات الأكبر وبالتالي تكلفة أقل (الخصم)، تجهيز وتسليم أفضل.
- المشاركة في المعلومات بين الوحدات المختلفة للمؤسسة.
- استفادة المؤسسات الكبيرة من الفروقات الجغرافية (أجور العمل، الضرائب، تكلفة الطاقة، كلفة الشحن،...).

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى:

أ- **إستراتيجية التنوع**: يقصد بالتنوع التوسيع في نطاق الأعمال التجارية أو إضافة مجموعة المنتجات جديدة لنشاط المؤسسة التي يتطلبها الوضع التنافسي للمؤسسة [Josas, 2004, 203].  
p. ويقصد بها إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة جديدة لنشاط المؤسسة الحالي وقد يكون التنوع داخلي أو خارجي.

ب- **إستراتيجية التركيز**: هي تركيز مجموع الموارد لإنتاج منتج أو خط منتجات، خدمة سوق واحدة أو استعمال تقنية واحدة.

ج- **إستراتيجية الاستثمار**: أو كما تسمى "استثمار الإنشاء بغرض البيع"، وتتمثل في زيادة الاستثمار بغرض البيع للغير في الأوقات التي تزداد فيها حدة المنافسة.

3-2- **إستراتيجيات الاستقرار والثبات**: تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسة الناجحة التي

تعمل في بيئة مستقرة، وتعمل على استمرار عملها ونشاطها مستقبلاً.

ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي [إليفيديوم، 2013، ص: 102]:

- رضا المؤسسة عن أدائها المالي.
- عدم ميل المؤسسة إلى مستوى عالي من المخاطرة .
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

ومن أهم إستراتيجيات الاستقرار ما يلي [حمدان وإدريس، 2007، ص: 220]:

أ- إستراتيجية عدم التغيير: وتعني هذه الإستراتيجية استمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

ب- إستراتيجية الربح في الأجل القصير: تنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى النجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل البعيد.

ج- إستراتيجية التوقف: تعني هذه الإستراتيجية تغيير أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها.

د- إستراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر: هي إستراتيجية تتاح في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

هـ - إستراتيجية الحصاد: وتعني هذه الإستراتيجية التقليل من حجم الأنشطة أو الإستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

و- إستراتيجية النمو التدريجي: وهي إستراتيجية تقوم من خلالها المؤسسة بإختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

3-3- الإستراتيجيات الانكماش والتراجع: الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات الطارئة تأمل المؤسسة في اجتيازها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت. وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى [العيسوي وآخرون، 2012، ص: 422، 444]:

أ- إستراتيجية التحول: تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال.

ب- إستراتيجية التصفية: وتعني إنهاء أعمال المؤسسة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يدل على زوال المؤسسة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

### 3-4- الإستراتيجيات التنافسية

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها، وتنقسم إلى:

أ- إستراتيجية القيادة في التكاليف: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات [العريقي، 2011، ص:213].

ب- إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه إستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها، والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة إلى أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها [الصميدعي ويوسف، 2011، ص: 251].

ج- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل القطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة [المرسي وآخرون، 2002، ص: 275].

من خلال ما سبق نستنتج أن للتحليل الإستراتيجي أهمية بارزة في كونه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس حاضرها فقط، الأمر الذي يساعدها على وضع خطط وخيارات إستراتيجية بعد تحليل كل من بيئتها الداخلية والخارجية، كما يأخذ بعين الاعتبار توقعات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها، حيث أن أخطر ما يواجه المؤسسات هو الفهم الغير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة. إلا أنه هناك مجموعة من الأساليب المستخدمة في التحليل الإستراتيجي منها: مصفوفة (BCG) ومصفوفة (ADL)،...، فبناء على نتائج تحليل هذه الأساليب يتم اختيار بديل من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة، والذي يحقق رسالتها وأهدافها الموضوعية، حيث يرتبط تحديد الخيارات الإستراتيجية بحجم نشاطها الذي تؤديه في الوقت الحالي أو المستقبلي.

### خلاصة

يعد التسيير الإستراتيجي أمر ضروريا وبالغ الأهمية، لأنه يعبر عن الرسالة المستقبلية للمؤسسة، فهو يعمل على تحقيق أهدافها على المدى البعيد وقدرتها على التفاعل مع بيئتها في ضوء المستجدات والتغيرات الحاصلة فيه.

حيث يمر التسيير الإستراتيجي عبر جملة من المراحل تبدأ بمرحلة التحليل البيئي وتنتهي بمرحلة الرقابة الإستراتيجية، فمرحلة التحليل البيئي تقوم على بعدين رئيسيين هما: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومدى تأثير كل بعد على المؤسسة. وتلي مرحلة التحليل البيئي مرحلة صياغة الإستراتيجية فهي تعتبر الأساس لتحقيق المؤسسة النمو، التطور، والاستمرارية، حيث تضم مرحلة صياغة الإستراتيجية كل من رؤية ورسالة المؤسسة المراد بلوغها، أما بالنسبة للمرحلة لتنفيذ الإستراتيجية فهي تتضمن جملة من الإجراءات والسياسات الواجب إتباعها لضمان تنفيذ جيد للإستراتيجية المراد اختيارها من بين مجموعة من البدائل المتوفرة أمام المؤسسة، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الرقابة الإستراتيجية تهدف هذه الأخيرة إلى مساعدة المؤسسة في معرفة مكانتها بين المنافسين، وذلك بتقييم الأداء الحالي وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها وهذا بغرض تحسين الأداء والهدف منها تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا.

كما يعتبر التحليل الإستراتيجي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالنشاط بشكل صحيح، وتبرز أهمية التحليل الإستراتيجي في كونه يساعد المؤسسة على مواجهة الأخطار التي قد تصيبها، ومحاولة علاجها عند وقوع الخطر، فهو يقوم على مجموعة من الإجراءات تبنى على فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها، وعليه سنتطرق في الفصل الموالي لإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.



### تمهيد

إن التطور والتغيير المستمر الحاصل في بيئة الأعمال غالباً ما يرافقه أزمات متعددة تتفاوت من حيث الحجم والتعقيد، وهذه الأزمات تهدد بلا شك الوضع العام في المؤسسة، وعليه يعتبر التعامل مع الأزمات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث بات الاهتمام بدراساتها ومعالجتها في المؤسسات المتطورة من أساسيات إدارة الأزمات، والهدف من تبني هذا المصطلح داخل المؤسسة هو الوصول إلى أفضل النتائج وأقل الخسائر.

تحتاج إدارة الأزمات لكم كبير ومتنوع من المعلومات بالغة الأهمية، وتعد مهمة إدارة الأزمات والتعامل معها من المهام ذات الصعوبة الكبيرة، ويرجع ذلك التعامل بتوفر مجموعة من المتطلبات التي تمكن إدارة المؤسسة من التعامل مع أي أزمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية قبل تفاقمها وانتشارها داخل المؤسسة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري حول الأزمات.
- المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات.
- المبحث الثالث: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: الإطار النظري حول الأزمات

تعتبر الأزمات عن انعكاس لموقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية، حيث تتلاحق الأحداث، تتداخل وتتشابك الأسباب والنتائج، وبالتالي أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المؤسسات في عصر مليء بالتغيرات والمستجدات، ولكي تستطيع المؤسسة التأقلم مع هذه المتغيرات يجب أن تكون لديها القدرة الكافية للتعامل مع الأزمات بثبات واتزان، وهذا لن يتسنى لها إلا بعد أن يتشكل لها وعي وإدراك شامل لماهية الأزمة.

#### المطلب الأول: ماهية الأزمة

تعد الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات، وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع، والمؤسسة والدولة حتى أن تعريفها تعددت وتتنوع حسب نوع الأزمة ومستواها.

#### 1- مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة هي وليدة مجتمعها، إلا أنها تؤثر فيه تأثيراً مباشراً وتتفاعل مع معطياته وظروفه.

#### 1-1- التطور التاريخي لمفهوم الأزمة

نشأ مفهوم "الأزمة" crises في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلي المصطلح اليوناني (كريونو) ويعني نقطة تحول (Turning Point) للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية معينة. وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع المعرفة والعلوم الاجتماعية الأخرى، خاصة العلوم الإنسانية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد خاصة بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات والسبعينيات [الموسى، 2006، ص:12].

#### 1-2- تعريف الأزمة

فيما يلي حصر لأبرز التعاريف:

#### 1-2-1- تعريف الأزمة "لغة"

وفيما يلي عرض لمختلف التعريفات التي أعطيت لمصطلح الأزمة.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

مصطلح الأزمة (Crise): "مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (Kipvev) أي لتقرر (decide) أما اللغة الصينية ينطقونه (wet -ji)، وهما عبارة عن كلمتين أولاهما تعبير عن الخطر والأخرى تعبير عن الفرصة التي يمكن استثمارها، إن الأزمة ليست شرا دائما يحمل بين طياتها تهديدا مباشرا للمؤسسة فهي قد تكون فرصة ثمينة لإعادة اكتشاف المؤسسة لذاتها وإطلاق القدرات الإبداعية والإبتكارية الكاملة فيها وإيجاد الحلول السديدة والبناءة لمواجهةها" [الياسري، 2014، ص:27].

تعرف الأزمة لغويا على أنها: " أزم: "عض عليه" وأزم أزمًا: "أمسك عن المطعم والمأكل"، أزم الزمان: "اشتداد بالقحط"، والأزمة اسم منه، والمأزم: "الطريق الضيق بين الجبلين"، ومنه قيل لموضع الحرب مزم لضيق المجال وعسر الخلاص" [الشيخ، 2003، ص:13].

الأزمة: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم أو الخلل الوظيفي" [عبد المجيد، 2007، ص:76].

### 1-2-2- تعريف الأزمة إصطلاحا

يمكن إيجاز بعض التعاريف في الآتي:

تعرف الأزمة على أنها: "عبارة عن حالة تسبب نتائج سلبية أو غير مرغوب فيها للمؤسسة" [Mejri, 2013, p:69].

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام" [المساعدة، 2012، ص:22].

وتعرف أيضا على أنها: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة، ويؤدي إلى اضطراب في سمعتها" [Coombs, 2007, p:166].

وتعرف أيضا على أنها: "عبارة عن موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي، أو بعبارة أخرى هي تعرض الفرد أو المؤسسات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة حرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم في حالة تجاهل وإهمال الإنذارات والإشارات المصاحبة، وقد ينتج عن الإهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف (الأزمة)" [الوليد، 2008، ص:115].

كما تعرف أيضا على أنها: "عبارة عن حالة من شأنها أن تؤثر على المؤسسة أو المنتج على المدى الطويل، والتي قد تتداخل مع قدرتها على مواصلة العمل بشكل طبيعي" [Hartmann, 2011, p:04].

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة عبارة عن حالة من التوتر تصيب الكيان الإداري للمؤسسة قد يؤدي إلى أضرار تعيق نشاط المؤسسة.

### 1-3- خصائص الأزمة

للأزمة مجموعة من الخصائص، يمكن حصرها في:

1-3-1- **التعقيد والتشابك والتداخل:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، إلا أن هناك عدم وضوح في الأطراف والمسببات لا تتجلى إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها [المساعدة، 2012، ص: 24].

1-3-2- **المفاجأة:** في حدوثها واستقطابها لكل الإهتمام لدى المؤسسات المتصلة بها والأفراد حتى ولو كانت متوقعة المتصلة بها [المساعدة، 2012، ص: 24].

1-3-3- **نقص المعلومات:** لا تعرف من المتسبب ولا كيف تتصرف، كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة [الياسري، 2014، ص: 27].

1-3-4- **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في التعامل مع الأزمات:** مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث، ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها [جاد الله، 2010، ص: 18].

1-3-5- **التهديد:** وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل، من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة [مهنا، 2006، ص: 244].

1-3-6- ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح المؤسسة، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا لمواجهتها ويدرك صناع القرار أن القوة المتاحة لصنع القرار واتخاذها قبل تتطور الأزمة هو وقت محدود [مهنا، 2006، ص: 247].

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض الخصائص الأخرى للأزمات وهي [هيكل، 2006، ص ص: 39-40]:

- التأثير السلبي الكبير على الكيان الإداري والمالي للمؤسسة.
- إن هذا الموقف الأزموي يحتاج إلى طرق ووسائل غير عادية، ومعتادة في المواجهة الأمر الذي يتطلب استخدام وسائل غير عادية بل والاستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة.
- إصابة متخذ القرار بفقدان الثقة وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه، وإصابته بالشك والحيرة بالدرجة التي قد تصل إلى الشلل التام وعدم القدرة على التحرك.
- عدم قدرة الكيان الإداري للمؤسسة على تحمل الموقف الأزموي فترة طويلة الأمر الذي يتطلب سرعة المواجهة واتخاذ القرار.

### 2- المفاهيم المرتبطة بالأزمة

هي مجموعة من المفاهيم أقرب ما تكون من مفهوم الأزمة، مما يتسبب تداخلا بالفعل لإدراك الحدث أو الموقف عند تقييمه، وهذه المفاهيم ذات طبيعة تفاعلية تقرر بصورة مباشرة أو مفاجئة الأزمة [الدويك، 2014، ص: 17].

2-1- الكارثة: يقصد بها تلك الحالة المدمرة التي حدثت بالفعل، ونتج عنها أضرار مادية أو معنوية أو مادي ومعنوي في نفس الوقت، والكارثة هي حالة قد تكون سببا لأزمات لكنها لا تكون هي الأزمة ذاتها فقد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها مثل: كوارث، الزلازل، والفيضانات، والعواصف القوية [حريري، 2012، ص: 73].

2-2- الصراع: وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته [الصيرفي، 2008، ص:24].

2-3- الواقعة: هو خلل في أحد مكونات النظام حدث وانتهى أثره، مثل شرخ في جدار الفرن العالي بشركة الحديد والصلب، أو تشققات في جوانب جسر، أو تلف صمامات في إحدى الماكينات، تسرب غاز من الأنابيب، أو ارتفاع حرارة الموتور بشدة... كل هذه الأمثلة هي وقائع لأنها حدثت ويمكن السيطرة عليها دون خسائر، أما إذا أدت إلى خسائر فيمكن اعتبارها حادثة [ماهر، 2006، ص: 13].

2-4- المشكلة: وهي عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة التفكير، فالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي، تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها [المساعدة، 2012، ص:23].

2-5- النزاع: هو لفظ تقليدي ارتبط أساسا بالمفهوم القانوني، ويتعلق بحقوق الدول والتزاماتها والنزاع يختلف عن الصراع الذي يعبر عن تعارض المصالح والقيم بغض النظر عن تكييفها القانوني، فالفرق بين النزاع والصراع هو الفرق بين الحق والمصلحة [الدويك، 2014، ص:17].

2-6- الحادث: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانتهى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الإمتداد بعد حدوثه الفجائي [عبد المجيد، 2007، ص: 78].

2-7- الخلاف: وهو يمثل التعارض والتضاد وعدم التطابق، سواء في الشكل أو في الظروف والمضمون وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة، أو وجها من وجوه التعبير عنها أو باعنا على نشوتها واستمرارها، ولكنه لا يعبر عنها تماما [الظاهر، 2009، ص:14].

2-8- الظاهرة: تغير تدريجي قد يكون إيجابيا أو سلبيا يتسم بالترارية وإمكانية التعامل معه [المرسي، 2006، ص:13].

2-9- الصدمة: تعني شعور فجائي حاد نتيجة حادث غير متوقع، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات والتعامل معها بأسلوب الاستيعاب والتغلب على عنصر المفاجأة [المطيري، 2011، ص:31].

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة عبارة عن موقف أو حدث يصيب المؤسسة قد يؤثر عليها إما إيجابيا أو سلبيا، تضم جملة من الخصائص التي من شأنها التأثير على الكيان الإداري، فقد تكون الأزمة إما مفاجئة أو نتيجة لنقص في المعلومات المتوفرة أو تهديد أو غير ذلك.

### المطلب الثاني: أسباب ومراحل الأزمات

إن دراسة أسباب ومراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة المعرفة حول طبيعة الأزمة وأسباب نشوئها، من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أسباب الأزمات وأهم المراحل التي تمر بها.

#### 1- أسباب الأزمات

تتمثل أسباب الأزمات في:

1-1- سوء الفهم: وهو يشير إلى خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك

للأسباب التالية [ماهر، 2006، ص: 23]:

- قلة المعلومات وإشارات إنذار الأزمة.

- عدم القدرة على جمع المعلومات.

- تداخل وتشويش في المعلومات وتضربها.

- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.

- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

1-2- سوء التقدير والتفويض: ويطلق البعض على هذا السبب مصطلحا آخر وهو "الإفراط في

الثقة الكاذبة بالنفس أو بالآخرين"، ويعد سوء التقدير والتفويض من أكثر أسباب حدوث الأزمات

خاصة في المجالات العسكرية، حيث يكون الصدام العسكري وشيك الحدوث أو وقع بالفعل.

وسوء التقدير الأزموي ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما [عليوة، 2002، ص: 13]:

- المغالاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه، ومن ثم تكون النتيجة الاستهانة بالطرف الآخر في الوقت الذي يشتد الخطر، ويقوم هذا الطرف بحشد طاقاته وتجميعها وإعدادها وتحقيق عنصر المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة.

**1-3- سوء الإدراك:** أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية، والاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات والتشويش المعتمد، مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة [العيصرة وبن أحمد، 2008، ص: 79].

**1-4- الإدارة الفوضوية غير الرشيدة:** هنا لا تكون الأزمة عادية ولكن خطيرة مدمرة ومحطمة لكل شيء [الظاهر، 2009، ص: 16]. وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب للأزمات، ولكن أيضا وبدرجة أشد خطورة كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، وهو ناتج لعدة أسباب منها [المساعدة، 2012، ص: 30]:

- سوء التخطيط وعدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

- إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري، وبالتالي حدوث انفصام بين مصالح الإدارة وبين مصالح العاملين في الكيان الإداري.

- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

**1-5- الرغبة في الإبتزاز:** تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار الخضوع لهم [المساعدة، 2012، ص: 30].

**1-6- الشائعات:** تعتبر الشائعات من أهم مصادر الأزمات بل أن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد شائعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا ولموسة من جانب قطاع من الأفراد [عبد المجيد، 2007، ص: 98-99]. كما يمكن النظر إليها على أنها سلاح رهيب يحطم الإدارة وتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات، وإخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية، وبالتالي يولد الانهزام وعدم الثقة [العيصرة وبين أحمد، 2008، ص: 79].

**1-7- انعدام الثقة:** وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المؤسسة ويرجع سبب عدم الثقة، إلى ما يلي [ماهر، 2006، ص: 27]:

- سيادة ظروف عمل سيئة.

- انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.

- عدم الاهتمام بالعمل.

- عدم كفاءة النظام الإداري.

- الاستبداد والدكتاتورية في العمل الإداري.

**1-8- الأخطاء البشرية:** كثير من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسبب وعدم القدرة على إدارة المشروع أو المؤسسة بكفاءة نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء [عبد الحميد، 2008، ص: 18].

**1-9- اليأس:** هي من أخطر مسببات الأزمات والتي تقع الشخص البائس إلى القيام بتصرفات طائشة تفوق كل تصور، ويعد اليأس أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار [عبد الحميد، 2008، ص: 15]. ويرجع ذلك لعدة أسباب منها [ماهر، 2006، ص: 26]:

- تدهور في الأنظمة الإدارية.

- الشعور بالظلم.

- انخفاض الدخل والراتب.

- عدم معالجة المؤسسة لمشاكلها.

- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

**10-1- الأزمات المخططة:** أي فن صناعة الأزمة عبر مخطط له برنامج زمني محدد المهام ويطلق عليها المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، ومن ثم يمكن إحداث الأزمة خلال أسلوبيين هما [محمد، 2009، ص:100]:

- أسلوب إتاحة معروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة باستخدام، فيحدث تكديس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

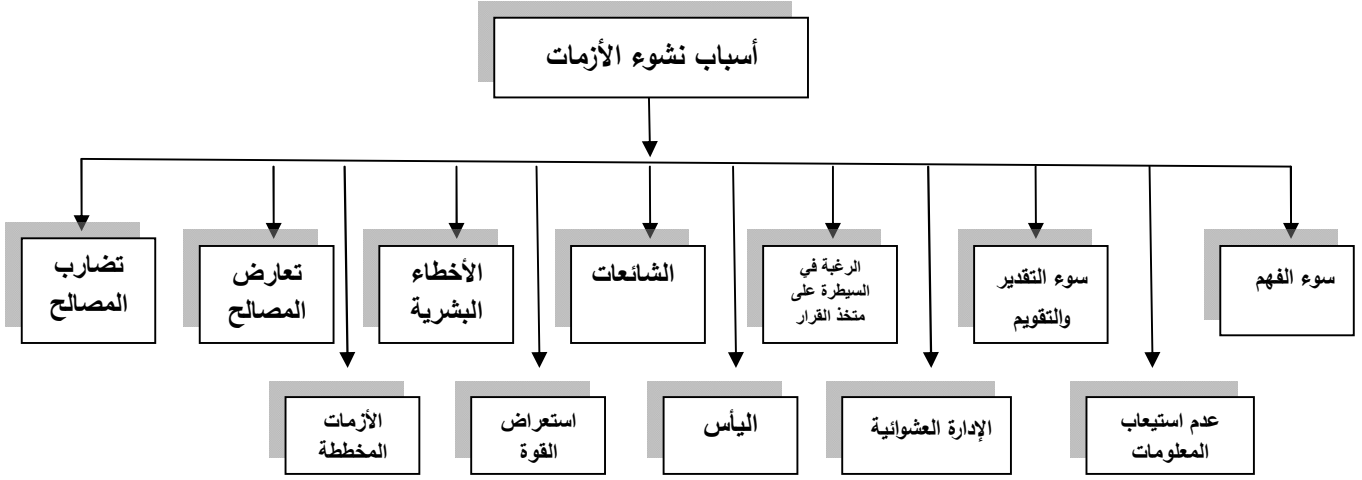
- أسلوب إتاحة معروض أو ناتج التشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائضا غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.

**11-1- استعراض القوة:** هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية، كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى رد فعل الكيان الأكبر حجما ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث، ودون حساب للنتائج أو العواقب، وتتدخل جملة من عوامل المحدثّة للأزمة [المساعدة، 2012، ص: 31].

**12-1- تعارض المصالح:** يعتبر تعارض المصالح سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي من أهم أسباب الأزمة، فإذا ما تعارضت الأهداف والمصالح بشكل شديد ظهر الدافع لوقوع الأزمة [محمد، دون سنة، ص:14].

والشكل الموالي يوضح أسباب الأزمات.

الشكل رقم (2-1): أسباب الأزمات



المصدر: [الياسري، 2014، ص: 28].

يوضح الشكل رقم (2-1) أهم الأسباب التي قد تؤدي بنشوء الأزمة داخل المؤسسة، حيث تختلف الأسباب فقد تكون نتيجة سوء الفهم وأخرى ناتجة عن سوء التقدير والتقييم، بالإضافة إلى الشائعات وغيرها من الأسباب والعوامل المؤدية إلى ظهور الأزمات داخل المؤسسة التي يجب عليها التعرف عليها لتجنبها مستقبلاً.

## 2- مراحل نشوء الأزمات

هو ما يطلق عليها دورة حياة الأزمة فالأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، وتنقسم مراحل الأزمة إلى:

**2-1- مرحلة الميلاد:** في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤر تلوح في الأفق تتدر بأخطار غير معروفة الأبعاد وغير واضحة الإتجاه ولم يتحدد المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، ويتوقف مستوى الشعور بهذه الأزمة وحجم إدراكها على خبرة المديرين، وقدرتهم على إدراك المتغيرات ذات العلاقة وقدرتهم في مجال التنبؤ بأوضاع وحالات المؤسسة المستقبلية [أبو فارة، 2009، ص: 35].

ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة ويكون إدراك متخذ القرار وخبرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة، وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي [عليوة، 2002، ص: 20]:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي.
- معرفة أين تكمن عوامل الأزمة وعلاجها للقضاء على أسباب التوتر.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة.
- الإحساس بالراحة والتفاؤل في المستقبل.

**2-2- مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية، التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة، وذلك على النحو التالي [عبد الحميد، 2007، ص: 21]:

- عزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة.
  - تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه.
  - معالجة الأزمة بتصحيح الإختلالات وأوجه القصور التي أدت إليها.
- تعتمد الأزمة في نموها واتساعها على نوعين من العوامل هما [الفقيه، 2011، ص: 61]:

**الأول:** ذاتي خاص بالأزمة وقوتها، **والثاني:** خارجي يتصل بالبيئة التي توجد فيها الأزمة، وإذا كانت الإدارة قد فشلت في اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمة، فإنه يتوقع أن تبدأ في هذه المرحلة محاولات مواجهة الأزمة لأن الإنكار بعد أن تحولت الأزمة سواء من خلال تأثيرها أو من خلال حديث وسائل الإعلام عنها إلى حديث بين عدد كبير من الناس يصبح غير مجدي.

**2-3- مرحلة نضج الأزمة (قمة الانفجار):** وتعتبر من أخطر مراحل الأزمات، حيث تصل الأزمة في هذه المرحلة إذا قمة اللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى، ومتى ما وصلت الأزمة في هذه المرحلة فإن الصدام أمر لا مفر منه [المساعدة، 2012، ص:60].  
وفي هذه الحالة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد الطريقتين [عبد الحميد، 2007، ص: 21]:

- الاستسلام للأزمة والاعتراف بها.

- ركوب الموجة الأزمومية في ذكاء ودهاء والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة لحين انحسارها.

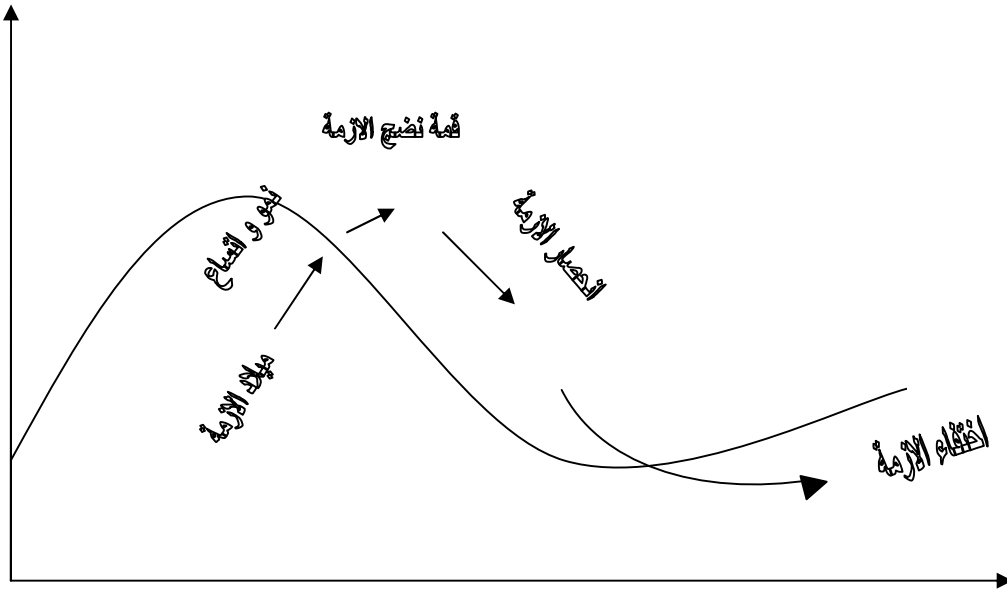
**2-4- مرحلة انحسار وتقلص الأزمة:** وصلت الأزمة إلى مرحلة ليست نهائية حيث نضجت واتسعت بعد الإعصار الهائج في كل مكان في المرحلة السابقة، واصطدمت بالعديد من الصخور فحدث لها نوع من التفتيت والانكسار فبدأت تتقلص وتتحسر، ولكنها لم تنته بعد [الظاهر، 2009، ص: 25].

**2-5- مرحلة اختفاء الأزمة:** تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوتها وعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها، وفي هذه المرحلة يجب أن يكون صانع القرار على دراية كافية بأدوات التعامل مع الأزمة حتى لا يقع مرة أخرى فيها [جاد الله، 2009، ص: 33].

وفي هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة والسعي لإعادة سمعتها كما كانت قبل الأزمة [عبد المجيد، 2007، ص: 119].

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة الأزمة.

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الأزمة



المصدر: [ماهر، 2005، ص: 34].

يوضح الشكل رقم (2-2) أبرز مراحل دورة حياة الأزمة، حيث تمر بخمسة مراحل مهمة تبدأ بمرحلة ميلادها وتنتهي بمرحلة اختفائها، ففي مرحلة الميلاد الأزمة تساعد هذه المرحلة على التنبؤ بإشارات إنذار المبكر على وجود أزمة، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر البيانات والمعلومات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها، أما بنسبة لمرحلة نمو واتساع الأزمة فتتصف هذه الأخيرة بوضوح معالم الأزمة وتوفر المعلومات والبيانات بوجود أزمة، أما بنسبة لمرحلة نضج الأزمة هنا تصل الأزمة إلى ذروتها وصعوبة السيطرة عليها، ثم انتقال إلى مرحلة المواجهة وهي مرحلة انحصار الأزمة وفيها يتم تقليص حجم الأزمة ولكن لا تنتهي، ثم المرور إلى المرحلة الأخيرة من مراحل دورة حياة الأزمة، وهي مرحلة اختفاء الأزمة وهنا يتم إفقاد الأزمة كل عناصر قوتها ورجوع الوضع إلى سابقه.

### المطلب الثالث: تصنيفات الأزمات

تتنوع الأزمات طبقاً لشدتها أو درجة تعقيدها، بساطتها، تكرارها، شموليتها أو غير ذلك، لكنها في كل الأحوال تحتاج إلى معالجة علمية وسريعة وذكية بهدف القضاء عليها ومنع تفاقمها.

**1- الأزمات من ناحية درجة شدتها:** تتفاوت الأزمات من حيث درجة وقوة شدتها وتشتمل على نوعين [أبو فارة، 2009، ص: 104]:

**1-1- الأزمة العنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون تأثيرها عليها عنيفاً فهي تؤثر في كل مكونات المؤسسة في مستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المؤسسة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز في إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها، والتعامل مع كل الإستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تناسبها.

**1-2- أزمة خفيفة:** هي الأزمة ذات التأثير الضعيف كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

**2- الأزمات من ناحية درجة تكرارها:** قد يتكرر حدوث الأزمات رغم إخمادها، وذلك لأسباب وظروف كثيرة ومن هذه الأزمات ما يلي [الحري، 2012، ص: 79-80]:

**1-2- الأزمات المتكررة (الدورية):** يتكرر حدوث الأزمات أحياناً وفقاً للظروف التي تخلق في ظلها فعلى الرغم من وجود تلك الأزمة والقضاء عليها، وتحديد معالمها والعمل على الوقاية منها إلا أنها تعود لتتكرر مرة أخرى وبشكل دوري، ويرتبط هذا النوع من الأزمات في المسببات لحدوثها وفي حجم اتساعها وتأثيرها، وطرق ووسائل معالجتها وعلى طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة وقوى الفعل الاقتصادي في الدول التي حدثت فيها الأزمة، ومن أنواع الأزمة الدورية المتكررة الأزمات الاقتصادية.

**2-2- الأزمات غير المتكررة (غير الدورية):** تحدث هذه الأزمات وفقاً للظروف التي تهيأ لظهورها مثل: الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، الفيضانات، نقص الأمطار...، والأزمات غير المتكررة هي التي لا تحدث عادة بشكل متكرر، بل بشكل متقطع مما يدعو إلى معالجتها عن طريق الاهتمام بمعالجة النتائج لا بمعالجة الأسباب.

3- الأزمات من حيث عمقها وسطحيتها: يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما [الدويك، 2014، ص: 30]:

3-1- الأزمة العميقة: متغلغلة جوهرية التأثير.

3-2- الأزمة السطحية: غير عميقة هامشية التأثير.

4- تصنيف الأزمة من حيث محور وموضوع الأزمة: وفقا لهذا التقسيم يتم تصنيف الأزمات إلى ثلاث أنواع هي [ماهر، 2006، ص ص: 30-31]:

4-1- أزمات مادية: هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، قابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

4-2- أزمات معنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤيتها أو سماعها بل يمكن الشعور بها.

4-3- أزمات تجمع بين المادية والمعنوية: وهذا النوع كثير ما تلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل: أزمة الرهائن، الإرهاب، فكل منها جانبان مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة، ومعنوي الذي تحدثه في نفس المحيطين بها [عبد الحميد، 2007، ص: 29].

5- تصنيف الأزمات من حيث طبيعة الحدوث: وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلى [الحدراوي، دون سنة، ص: 191]:

5-1- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنسان مثل: التهديد بالغزو العسكري عمليات الإرهاب كخطف الطائرات، السفن والرهائن، الاضطرابات العامة والفتن، حوادث تلوث البيئة تسرب الإشعاع والمواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء أو الماء، الحرائق الكبيرة، حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن العملاقة.

5-2- أزمة طبيعية: وهي الأحداث التي تحدثها الطبيعة مثل: العواصف الشديدة، الأعاصير الفيضانات، حرائق الغابات، الزلازل، الانهيارات الثلجية، ... [Hartmann , 2011, p:10].

- 6- تصنيف الأزمات من حيث المدة: وتنقسم إلى [جميل، 2016، ص: 25]:
- 6-1- أزمات صغيرة أو محدودة: تقع داخل المؤسسات أو مؤسسات المجتمع.
  - 6-2- أزمات متوسطة.
  - 6-3- أزمة كبيرة. تصنيفات
- 7- من حيث القصد: وتنقسم إلى الآتي [المساعدة، 2012، ص: 35]:
- 7-1- أزمات عمدية: تصنعها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
  - 7-2- أزمات غير عمدية: وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
  - 7-3- أزمات قضاء وقدر: ولا حيلة للإنسان فيها.
- 8- تصنيف الأزمات من حيث المضمون: وتنقسم الأزمة في هذا المستوى إلى [جلدة، 2011، ص: 25]:
- 8-1- أزمة سياسية: داخلية وخارجية.
  - 8-2- أزمة اقتصادية: مثل: التضخم الاقتصادي والبطالة.
  - 8-3- أزمة مالية: مثل تدهور أسعار الأسهم، وانخفاض أسعار صرف العملة.
  - 8-4- أزمة بيئية: مثل: التغيير المفاجئ في المناخ، والفيضانات.
  - 8-5- أزمة أمنية: مثل: الحروب والاضطرابات الداخلية وأعمال التخريب.
  - 8-6- أزمة اجتماعية: مثل: ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع، وتزايد حالات الانتحار.
- 9- تصنيف الأزمات من حيث المظهر: وفقا لهذا التصنيف تقسم إلى [المساعدة، 2012، ص ص: 33-34]:
- 9-1- الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
  - 9-2- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.

9-3- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

9-4- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، عناصرها، أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

10- أزمات داخلية وخارجية: وتتمثل في [عبد المجيد، 2007، ص ص: 108-109]:

10-1- أزمات داخلية: وهي التي قد تكون موجهة ضد الأمن والسلامة العامة وتتسم بالطابع العدائي مثل: أعمال العنف الداخلي.

10-2- أزمات خارجية: وهي تلك الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لصراع طويل وممتد بين دولتين أو أكثر وقد تحتل اللجوء إلى القوة العسكرية، وفي ظل هذه الظروف يزيد إدراك صناعات القرار في الدول الأطراف في الأزمة بالتهديد، كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المتاحة للاستجابة.

11- الأزمات التنظيمية: وهي تلك الأزمات التي لديها القدرة على تعطيل العمليات اليومية للمؤسسة تتمثل أهم الأزمات التنظيمية في [Spillan, Nd ,P:04]:

- حوادث صناعية خطيرة أو أعطال في المنتجات أو فقد السجلات الرئيسية بسبب الحريق أو انهيار الأنظمة أو الهجمات الإرهابية.

12- دورة حياة الأزمات ومداهما الزمني: تمر الأزمة مثل أي كائن حي بدورة حياة تمثل أهمية قصوى في متابعتها، وللإحاطة بها من جانب متخذ القرار من أجل القدرة على التعامل معها، وهذه المراحل هي [عميش، 2007، ص: 38]:

12-1- الأزمة في مرحلة الميلاد: تظهر على شكل إحساس مبهم وقلق بوجود شيء يلوح في الأفق وينذر بخطر قريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى، وهذا يكون بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستفجر عندها.

**12-2- الأزمة في مرحلة النمو:** وهي مرحلة لم ينتبه قبلها متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، لذلك تنمو وتدخل في مرحلة النمو والانتعاش، وتتغذى بالعوامل التي تساعدها في ذلك.

**12-3- الأزمة في مرحلة النضج:** عندما تزداد القوى المتفاعلة وتتغذى الأزمة بقوى تدميرية، فإن الأزمة تصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

**12-4- الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص:** عندما تتفتت الأزمة فإنها تصل إلى هذه المرحلة، وتبدأ بالتقلص والانحسار.

**12-5- الأزمة في مرحلة الاختفاء:** تصل الأزمة إلى هذا المستوى، عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها، باعتبارها حدثاً تاريخياً انتهى، قد يكون دافعا للكيان لإعادة البناء، وعلاج آثار الأزمة.

من خلال ما سبق يستنتج أن للأزمات عدة أنواع حيث تختلف طبقاً لشدتها أو درجة تعقيدها أو بساطتها أو تكرارها، أو شموليتها وغيرها، فمن أجل مواجهة هذه الأزمات وجوب على المؤسسة التعرف عليها وعلى خصائصها، ومن ثم اختيار طرق علمية لمعالجتها ومنع انتشارها داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: أبعاد الأزمة والمتطلبات الإدارية للتعامل معها

يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي ينبغي على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة، لذلك يحتاج التعامل مع الأزمة منذ ظهورها وحتى السيطرة عليها، من خلال التعرف على مختلف أبعادها ومن ثم دراسة مختلف المتطلبات الواجب توفرها للتعامل مع الأزمات.

#### 1- أبعاد الأزمة

تتمثل أبعاد الأزمة في الآتي [هيكل، 2006، ص: 38]:

#### 1-1- البعد الزمني: وهو بعد الفجائية وضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث أن فجائية الحدوث

وضيق الوقت المتاح لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف والاستعداد الفوري للمواجهة.

#### 1-2- البعد المؤسسي: وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، حيث أن الأزمة

لكونها مشكلة مفتعلة فيكون حدوثها مفاجئ، وينتج عنها تهديد كبير للمصالح والأموال الأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة إلى الانهيار الجزئي أو التام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.

#### 1-3- البعد النفسي: وهو حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار لمدير الأزمة وحياة الأفراد وذلك

نظرا لعدم توفر المعلومات وتسارع أحداث الأزمة، يزيد الموقف سوءا وغموضا وارتباكاً سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الفرد، الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التصورات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التمسك الداخلي ويحدث انخفاض في معنوياتهم ونفسياتهم.

#### 1-4- البعد الإداري: لأن الأزمة تهدد شرعية إدارة المؤسسة وكيانها الإداري وسمعتها أمام

الآخرين، يؤدي ذلك إلى زعزعة قيادة المؤسسة ورسالتها وغايتها وأهدافها، وعدم فاعلية إستراتيجياتها وسمعتها لدى الآخرين.

1-5- البعد الاجتماعي: تؤدي الأزمة إلى وجود اضطراب في حياة الأفراد في المجتمع

والإحساس بعدم قيمتهم في المجتمع، وعدم إشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.

1-6- البعد الاقتصادي: قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو

الزراعية، وما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية.

1-7- البعد السياسي: قد يترتب على الأزمة آثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم

في الدولة أو أحد رموزه أو أحد وظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.

1-8- البعد الأخلاقي: ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية والأسس الثقافية

والسلوكية التي يقوم عليها المجتمع، مثل: جرائم الرشوة والاختلاس...

1-9- البعد الأمني: عند نشوء الأزمات يرافقها الكثير من الإرباك والفوضى وانتشار الإشاعات،

عدم وضوح الرؤية، وقلة المعلومات المتوفرة كما أنها تحدث نوعا من الفراغ الأمني الذي قد يشكل

بيئة مناسبة لانتشار الآتي: العنف السياسي، العنف الاجتماعي، الجريمة المنظمة، الفساد المالي

والإداري والإرهاب.

وهناك مصدرين رئيسيين للأزمة بالنسبة لمؤسسات الأعمال وهما [عبوي، 2007، ص: 22]:

أ- الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة والعاملين فيها: حيث قد تواجه المؤسسة عقبات تتعلق

بعناصر الإنتاج التي تستخدمها وخاصة الموارد المادية والبشرية المتاحة لها، وهذا المصدر يعتبر

من أكثر المصادر الرئيسية وراء الأزمات المسماة بأزمات المسار الطبيعي التي تمر بها

المؤسسة، والتي يمكن إذا أحسن استخدام هذا النهج في الإدارة السيطرة على هذا النوع من

الاحتياجات والاحتياط لأية أزمة قد تنتج عنه في المستقبل لأنه يتعلق بالبيئة الداخلية مؤسسة

الأعمال.

ب- بيئة مؤسسة الأعمال الخارجية: تشكل هذه البيئة مصدر أزمة يصعب رصد مؤشرات لحددة

وتشارك التأثيرات الخارجية المتبادلة وأثرها على البيئة الخارجية للمؤسسة. ويؤثر هذا المصدر

على مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية لمؤسسة الأعمال.

### 2- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل معها، وتمثل المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في:

**2-1- تبسيط الإجراءات:** من المفترض أن لا تخضع المعالجة أو التعامل مع الأزمات لنفس الإجراءات المنصوص عليها في معالجة المشاكل المختلفة، فالأزمة لا تنتظر بل أن تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فهي عادة ما تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري، وتحتاج إلى التدخل السريع والصحيح أيضا، ومن هنا فإن تبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم [عليوة، 2002، ص: 30].

**2-2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** من غير المقبول أن تخضع التعامل مع الأزمة العشوائية أو لسياسة رد الفعل، بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم الذي يقوم على أربع وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهي كالاتي [عبد الحميد، 2007، ص: 101-102]:

**2-2-1- التخطيط:** وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به.

**2-2-2- التنظيم:** لكي يكون التدخل في الأزمات ناجحا لابد من توفر نوع من التناسق وتكامل الجهود التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة لجهد جماعي لأنه كثيرا ما يؤدي التعارض والإزدواجية إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص المسندة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات ومهام كل منهم، والأنشطة التي سوف يقومون بها وأمام من سيكونون مسؤولين، ولذا يتم رسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات بالشكل الذي يستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف وربط هذا كله ببعضه عن طريق علاقات السلطة وعلاقات التنسيق وتبادل المعلومات.

**2-2-3- التوجيه:** تقوم عملية التوجيه على تحديد متخذ القرار للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق مواجهة الأزمة بها، ومن الذي سيقوم بنقلها وكيف؟، ويتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح لطبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف منه، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار من خلال خرائط وصور.

**2-2-4- المتابعة:** تعد نتائج التدخل في الأزمة وإدارتها نتائج ليست نهائية وإنما مرحلية، وتظل هناك الأسباب الكامنة مثل: النار تحت الرماد تنتظر لتشتعل مرة أخرى، ولذا لا بد أن تكون متابعة حقيقية بعد حدوث الأزمة.

**2-3- الوفرة والحضور الدائم:** الأزمة تحتاج إلى الاستعداد وإلى الوفرة الاحتياطية المناسبة للتدخل لمواجهة أي قصور أو عجز وتحتاج أيضا إلى الفهم الكامل، ويتطلب الأمر الحضور الدائم الذي يمثله الفهم الواسع لأسباب وأبعاد الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري، وبالتالي فإن التواجد في موقع الحدث أمر كفيل بإيقاف تصاعد الأزمة كما يتيح معرفة ما يحدث أولا، ومن ثم التدخل الفوري بالشكل المناسب الذي يتطلبه الموقف [عبد الحميد، 2008، ص:103].

**2-4- تفويض السلطة:** حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون الانتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه. وتفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوسين وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة أو حل مشكلة محددة، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، وخاصة إذا كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة [جلدة، 2011، ص ص:28-29].

2-5- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها من الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، سلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف، وكثيرا ما تستخدم سياسة الباب المفتوح، كأداة للحصول على المعلومات والإبقاء على سلامة قنوات الاتصال [عليوة، 2002، ص: 33-34].

2-6- التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك نقص للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما [الياسري، 2014، ص: 50]: التواجد السري في موقع الأحداث، تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

2-7- إنشاء فرق المهمات الخاصة: تفيد في التعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها، وذلك من أجل التدخل السريع عند الحاجة إليها، كما تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة [عبد الحميد، 2013، ص: 102].

2-8- توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث إن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار.

من خلال ما سبق يتضح أن الأزمات هي عبارة عن نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية في المؤسسة بحيث تشكل تهديدا مباشرا لها، حيث تنشأ الأزمة نتيجة جملة من الأسباب تبدأ من سوء الفهم وتنتهي بتعارض وتضارب المصالح. كما تختلف الأسباب من حيث درجة ظهورها ووضوحها، فنجد أسباب أكثر وضوحا لأنها ملموسة ويمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة والاهتمام بها، وأخرى صعبة ومعقدة لا يمكن ملاحظتها والسيطرة عليها، بالإضافة إلى ذلك للأزمة دورة حياة تبدأ من مرحلة النمو وتنتهي بمرحلة الاختفاء والتلاشي، ولكي يتم التعامل مع الأزمات بطريقة مثلى يجب على المؤسسات إتباع أساليب إدارية حديثة تساعدها في مواجهتها ومحولة الخروج منها بأقل خسائر، كما تتيح لفريق الأزمات التعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية.

### المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لإدارة الأزمات

يعتبر علم إدارة الأزمات فرع من فروع الإدارة فهو عبارة عن عملية إدارية تهتم وتعمل على التنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق دراسة ورصد مختلف التغيرات الطارئة على البيئة المؤسسة، فهو يعد عملية ضروري في كل مؤسسة الاقتصادية وذلك راجع لما تواجهه من أزمات غير متوقعة. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم حول إدارة الأزمات، أسباب الاهتمام بإدارة الأزمات، والمداخل المختلفة لدراسة الأزمات.

#### المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الأزمات وأهم مبادئها، والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

#### 1- التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى القومي أو الإقليمي والدولي. ولم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمي إلا من بداية الستينات، ولكن وجدت في الممارسة في العصور القديمة، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني، ولكن لم تكن تعرف بطبيعة الحال باسم إدارة الأزمات، وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة أو براعة القيادة [عبد المجيد، 2007، ص:122].

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والأزمات العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما تطور هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة والحادة، مثل أزمة الصواريخ الكوبية وأزمة الشرق الأوسط، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل المواقف الطارئة [الظاهر، 2009، ص ص: 14-15].

فهو أسلوب حديث أو أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل الإدارة بالأهداف أو الإدارة العلمية، وهو أسلوب يساعد في معالجة مواقف محدد، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة ليصبح بذلك نمط إداري محدد الخصائص وله آليات الخاصة في التعامل مع مختلف المواقف [الظاهر، 2009، ص:15].

### 2- مفهوم إدارة الأزمات

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تعريف إدارة الأزمات مع ذكر أهم الخصائص، والتعرف على الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

#### 2-1- تعريف إدارة الأزمات

هناك عدة تعاريف لإدارة الأزمات يمكن حصرها في الآتي:

تعرف إدارة الأزمات على أنها [المساعدة، 2012، ص:37]:

**تقليدياً:** تعرف على أنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة."

**أما حديثاً:** فتعرف على أنها: "عملية الإعداد التقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، وربحياتها أو بقاءها في السوق."

وتعرف إدارة الأزمات على أنها: "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة" [الصيرفي، 2008، ص: 27].

وتعرف أيضاً على أنها: "هي العملية التي تتعامل بها المؤسسة مع أي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به يهدد بإلحاق الأضرار بالمؤسسة أو أصحاب المصلحة" [Vargo & Seville, 2011, p:02].

كما تعرف أيضاً: "هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية الإستراتيجية تهدف إلى منع أو تقليل من تأثير الأزمة على المؤسسة" [Muammer & others, 2009,p:04].

وتعرف الإدارة الأزمات أيضاً على أنها: "الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها من منع عدد من الآثار السلبية على المؤسسة" [أبو غنيم وجواد، دون سنة، ص:149]. وبالتالي تركز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من العناصر الآتية: [محمد، 2011،

ص:56]

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة.
- تدفق متواصل وصريح من المعلومات.
- عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا.
- تتضمن إدارة الأزمات التعامل مع التهديدات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

ومنه تتكون إدارة الأزمات من [ Ahmed, 2012, p:175 ]:

- تحديد الأساليب المستخدمة للرد على كل الأحداث الناتجة عن الأزمات.
  - وضع مقاييس لتحديد ما هي السيناريوهات التي تشكل أزمة، وتحديد آليات الاستجابة الضرورية.
  - تحديد الاتصالات التي تحدث في مرحلة الاستجابة من سيناريوهات إدارة الأزمات.
- من خلال ما سبق يستنتج أن إدارة الأزمات هي عبارة عن أسلوب إداري يضم مجموعة من الأساليب والإجراءات تساعد المؤسسة في مواجهة الأزمات قبل وبعد حدوثها باستخدام المعلومات والبيانات المناسبة في الوقت المناسب، والخروج من الأزمة بأقل الخسائر.

### 2-2- مبادئ إدارة الأزمات

تقوم إدارة الأزمات على عدة مبادئ وهي كالاتي [محمد، دون سنة، ص: 23]:

- التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة للأزمات، والهدف العام لهذه الإدارة يتمثل في تحقيق درجة استجابة سريعة وعالية وفعالة لظروف المتغيرات السريعة للأزمة بهدف الحد من أضرارها.
- العمل على توفير المعلومات الصحيحة والكافية، لأن الأزمة عادة ما يصاحبها حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- العمل على توفير نظام جيد للاتصالات سواء الاتصالات الداخلية التي تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو الاتصالات الخارجية التي من شأنها أن ربط الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.

- القيادة المتزنة غير الانفعالية التي لا تتأثر كثيرا بالضغوط النفسية التي تفرزها الأزمة، والتي يتوفر لديها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة، تمكنها من التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.
- الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية وخاصة المولدة للأزمات، وإعداد سيناريوهات المواجهة.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمات وفي أقرب وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها، لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد للمواجهة.

### 3- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

يمكن التفرقة بين المصطلحين في الآتي:

تعرف الإدارة بالأزمات على أنها: "الإدارة التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة لتغطية على المشاكل القائمة التي يواجهها الكيان الإداري، وهو ما يعرف بعلم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين" [اليازجي، 2011، ص:336].

كما تعرف أيضا على أنها: " فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع الحالي لصالح غيره" [عبوي، 2007، ص:20].

وتعرف أيضا على أنها: " إدارة ساكنة تتفاعل مع الأزمة التي تواجهها المؤسسة، وتتعامل معها بالشكل العلاجي الذي قد يصيب أو يخطئ، وهي إدارة وقتية تبدأ مع الأزمة وتنتهي بانتهائها [عباصرة وأحمد، 2008، ص:87]."

من خلال التعريفات السابقة يستنتج أن الإدارة بالأزمات عبارة عن أسلوب إداري تهدف من خلاله المؤسسة على افتعال الأزمة وإيجادها من العدم والهدف منه هو خدمة مصالحها بشكل مؤقت.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

ومنه إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمة تقوم على إفتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري، ومن هنا يطلق بعضهم الإدارة بالأزمة على علم صناعة الأزمة وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر لهذا التفجير، لأن لكل أزمة مصنوعة لأجل هدف يتعين أن تصل إليه [حمودة، 2003، ص:170].

يحتل علم إدارة الأزمات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الأعمال فهو يعتبر فرع من فروع الإدارة حيث يعبر عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مرحلة ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها، كما يتميز بجملة من المبادئ أبرزها الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية، مع العمل على إعداد سيناريوهات المواجهة لتخطي كل الأزمات المحتملة.

### المطلب الثاني: الجانب العملي لإدارة الأزمات

تحتل إدارة الأزمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم هذه الإدارة على التنبؤ والتوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحد من تفاقمها وتداعياتها السلبية، الأمر الذي يتطلب التعرف على أسباب إهتمام بإدارة الأزمات، مع تحديد أهمية وأهداف هذه الإدارة.

#### 1- أسباب الاهتمام بإدارة الأزمات

لقد زاد مؤخرًا الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، ويعود هذا الإهتمام إلى عوامل متعددة أهمها [أبو فارة، 2009، ص ص: 61-62]:

- إن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهذا يجعلها موضع اهتمام وعناية من كل المستويات.
- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية، وقد حثت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المسألة والمحاسبة.

- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهتها والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، ومن هنا فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة وقد أكدت هذه المؤسسات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تقليل من الخسائر المالية والاقتصادية.

### 2- عناصر الأزمة

يمكن حصر أبرز عناصر الأزمة في الآتي [الأشقر، 2010، ص:20]:

2-1- أطراف الأزمة: وهم الفاعلون الرئيسيون للأزمة والمتعاملون معها، وقد تكون الأزمة ثنائية أو ثلاثية أو متعددة الأطراف.

2-2- موضوع الأزمة: وهو الذي يحدد سبب الأزمة ويرتبط بتعارض القيم والمصالح ولا يرتبط ارتباطا مباشرا مع أسباب اندلاعها، فقد تكون الأزمة اقتصادية، سياسية، أو تعليمية، ولكن ترتبط ارتباطا مباشرا بحقيقة التعارض في القيم والمصالح بين الأطراف.

2-3- أسباب الأزمة: ويقصد بها العوامل المباشرة التي أدت إلى ظهور الحاجة لإدارتها، وقد يكون تصميم إستراتيجية الأزمة على أساس تفجيرها لسبب بعيد كل البعد عن أسبابها الموضوعية.

2-4- حدود الأزمة ونفقاتها: ويقصد بها المقدرة التأثيرية للأزمة في النظام وقوة المؤسسة وتكاليف الأزمة نتيجة حتمية لتعارض الأهداف بين الأطراف الفاعلة.

تتصف العناصر الأربعة للأزمة بسرعة التغيير والتبدل وعدم الثبات، ويلعب عامل الزمن الدور الرئيسي في تغير وتبدل عناصر الأزمة، ويتوقف اتساع هذه العناصر أو انحسارها على طريقة إدارة الأزمة.

### 3- أهمية دراسة إدارة الأزمات

لقد أصبح المنهج العلمي هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع الأزمات، وكل أزمة تضيف إلى هذا العالم مزيدا من المعرفة في طريقة التعامل مع الأزمات حتى أصبح علم إدارة الأزمات علما متجددا، حيث يتم ترتيب وتشكيل نظرياته وطرقه بصورة مستمرة [الدليمي، 2008، ص:71].

إن إدارة الأزمات تتطلب أن يتوفر عنصرين هما: الرغبة والقدرة فهما الأساس الذي تبنى عليه ركائز التعامل مع الأزمة، فيصبح التعامل مع الأزمة غير ممكنا إذا غاب أحدهما فالرغبة قد يسهل خلقها لأنها ربما تسبب مكاسب للمتأثرين بالأزمة، أما القدرة فإننا نحتاج أن تكون بأعلى درجة القوة في أشد حالات الضعف [الدليمي، 2008، ص:71].

فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وقت حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن من حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إفرازاتها، والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه وترك الأزمة تحل نفسها، وفي هذه الحالة قد تتفقم الأمور وتخرج عن السيطرة، لهذا يجب على المؤسسات تبنى مفهوم إدارة الأزمات الذي يساهم بدرجة كبيرة على مواجهة الأزمات [الدليمي، 2008، ص:71].

### 4- أهداف إدارة الأزمات

الهدف من إدارة الأزمات هو مساعدة المؤسسات على تجنب الأزمات والعمل على إدارتها، ولتحقيق هذا الهدف يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين فيها أن يؤيدوا ويشاركوا بفعالية في جهود إدارة الأزمات حتى قبل اكتشاف إشارات إنذار الأزمة، بهدف تطوير اليقظة الواسعة للمؤسسة [Aljuhmani, & Emeagwali, 2017, P:04].

وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية [الحدراوي، دون سنة، ص:200]:

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل من التأثير السلبي للأزمات على الأفراد والمؤسسات.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.
- كما تهدف إدارة الأزمات إلى توجيه وتوظيف الطاقات البشرية والموارد المتاحة في معالجة الحالات الطارئة أو التخفيف من النتائج المترتبة عليها، وذلك من خلال [الزعيبي، 2014، ص:141]:
- محاصرة الأزمة والحيلولة دون عدم انتشارها، كي لا تتفاقم الأزمة وتتسبب آثارها، مما يؤدي إلى تعقيدها واستحالة التغلب عليها.
- وضع الحلول المناسبة للسيطرة على الأزمة، والتقليل من خطرها.
- الشفافية في التعامل مع جمهور الأزمة بشقيه (الفئة الأولى: الواقعة بالأزمة) وكذلك (الفئة الثانية: المجتمع الأزموي المراقب للأزمة).
- معالجة الأزمة ومسح آثارها قدر الإمكان.
- استئثار الأزمة والاستفادة من الأخطاء التي حصلت قبل وأثناء حدوثها.
- التخطيط السليم وتطوير البرامج المستقبلية للإصلاح والتطوير دون حدوث الأزمة مرة أخرى.

### 5- وظائف إدارة الأزمات

- هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات ويعمل المدير التنفيذ لها جاهدا على تنفيذها بكل ما يملك من قوة، وذلك بالتعاون مع أعضاء وموظفي إدارة الأزمات، وتتمثل هذه الوظائف في [الحريبي، 2012، ص ص: 51-52]:
- مراقبة الأمور والمعاملات ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة والمتمثل بالعملاء، الزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملاتهم.
  - التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.
  - التخطيط المسبق والتنبيه والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل، وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.
  - إعداد خطة عمل كاملة تتوفر على المعلومات، البيانات والأرقام المطلوب معرفتها، وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظفين.
- إصدار الأوامر والتوجيه وتقديم الآراء في الأوقات المناسبة قبل فوات الآوان لكل الأعضاء والموظفين والإدارات المختلفة، وذلك بالتعاون وباجتماع اليومي وبالاتفاق مع رئاسة مجلس الإدارة، ومستويات الإدارة العليا.
- الرقابة والإشراف والمتابعة لكل الأعضاء والموظفين الداخليين، وكذلك للعملاء والزبائن والزائرين الخارجيين للمؤسسة.
- التدخل المناسب في الوقت المناسب وإجراء العلاج المناسب للأزمات.
- التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية.
- تدريب العاملين والمدراء على كيفية مواجهة الأزمات وحل المشكلات الإدارية بكل فن ومهارة وحكمة إدارية.

يعد الهدف من تطبيق مصطلح إدارة الأزمات داخل المؤسسات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لمتغيرات الأزمة وذلك بهدف تخفيفها والحد منها، ويتم ذلك عن طريق الاستعدادات اللازمة لها وتوفير الأساليب الملائمة للتعامل مع مختلف الأزمات، فمن وظيفة إدارة الأزمات هو العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

### المطلب الثالث: إدارة الأزمات ( المراحل، القواعد، ومجالات تطبيق)

على الرغم من اختلاف طبيعة الأزمات وتعدد الأساليب العلمية اللازمة للتعامل مع كل نوع من أنواع الأزمات إلا أن ثمة قاسما مشتركا فيما بينها على المستوى النظري والمنهجي، يتمثل في وجود عدد من المراحل المتتالية والمتراصة التي تمر بها إدارة الأزمات، إلى جانب ذلك هناك مجموعة من القواعد ومجالات التي تسمح بتطبيق منهج إدارة الأزمات في مختلف المجالات.

#### 1- مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة المرحلة من هذه المراحل، فإنه يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وتتمثل أبرز مراحل إدارة الأزمات في:

##### 1-1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل حدوثها ويوقت طويل إشارات تحذيرية

مبكرة ومنتالية، وما لم يوجد الإهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، ومنه يعرف نظم الإنذار المبكر على أنه أدوات تعطي علامات مسبقا لاحتمالية حدوث خلل ما، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المؤسسات هي [الظاهر، 2009، ص: 81]:

##### 1-1-1- إشارات الإنذار الخارجية: سواء تعلقت بالتغيرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية

الثقافية، أو الاقتصادية والإدارية.

##### 1-1-2- إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية أو تسويقية، أو مؤشرات الإدارية.

##### 1-2- الاستعداد والوقاية: في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على حماية نفسها من التعرض للأزمة

أو منع وقوعها، خاصة بعد التعرف على إشاراتها، من خلال محاولة الإجهاض المبكر للأزمة بشكل كامل أو بشكل جزئي من خلال محاصرة انتشار الأزمة، ومنع انتشارها على مستوى المؤسسة ككل أو من خلال محاصرة تداعياتها وتفاعلاتها مع البيئة المحيطة. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمهد لمرحلة العمل على احتواء الأزمة والاستعداد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة في حالة فشل المؤسسة أو فريق إدارة الأزمات على إجهاض الأزمة

[الموسى، 2006، ص: 65].

**1-3- احتواء الأضرار والحد منها:** وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر وبالتالي فإن هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمات تهدف إلى الحد ومنع من انتشار الأزمة [جاد الله، 2007، ص: 52-53].

**1-4- استعادة النشاط:** يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم وهناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن وهي [الظاهر، 2009، ص: 83]:

- الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

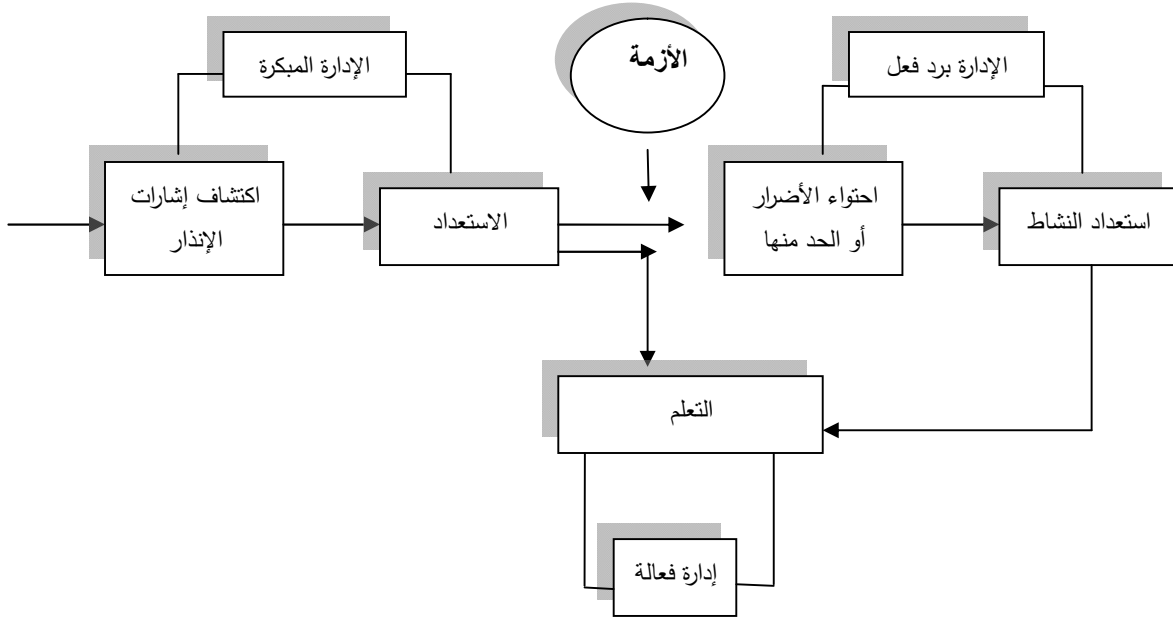
- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن،

- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن.

**1-5- التعلم:** وهي المرحلة الأخير وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة دروساً هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر لتحسين ما تم إنجازه في الماضي [جاد الله، 2007، ص: 53].

والشكل الموالي يوضح مراحل إدارة الأزمات.

الشكل رقم (2-3): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: [الظاهر، 2009، ص: 82].

يتضح من الشكل رقم (2-3) أن إدارة الأزمة في المؤسسة تمر بخمس مراحل متتالية ومكاملة لبعضها البعض، ولا يمكن الانتقال إلى المرحلة الموالية دون تخطي المرحلة التي قبلها بنجاح، ففي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار ومرحلة الاستعداد والوقاية، تكون الإدارة المسؤولة هنا هي الإدارة المبكرة، ثم الانتقال إلى مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط بعد تخطي المرحلتين السابقتين، والإدارة التي تهتم بها في حالة وقوعها هي إدارة برد الفعل، إلا أنها في بعض الأحيان لا تستطيع التحكم في الأزمة وتنتج عنها آثار سلبية على المؤسسة، وفي الأخير تستفيد المؤسسة من نتائج بعد تخطي مرحلة التعلم، حيث تأخذ منها العبر والدروس للاستفادة منها مستقبلاً.

وهناك عدد من الباحثين يقسمون مراحل إدارة الأزمات إلى أربع مراحل أساسية، وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من هذه المراحل:

- أ- **مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها:** هناك من يطلق عليها اسم مرحلة ما قبل الأزمة إذ تعتبر من أكثر المراحل أهمية حيث تتطلب جهود مكثفة في عملية التخطيط والوقاية، وذلك من خلال الاعتماد على الحكمة والخبرة في مواجهة الأزمات [Waryjas, 1999, P:02].

ب- مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة: وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه، ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي [الخضيري، دون سنة، ص:20]:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه، وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم، لإحداث الأزمة فيه سواء كان هذا المجال اقتصادي، سياسي اجتماعي، أو ثقافي،...، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.
- ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث (X) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهب، ويفضل دائما أن يكون هذا الحادث طبيعيا عفويا أو تلقائيا، فإذا لم يتوافر هذا الحادث كان علينا أن نوفره بشكل يبدو تلقائيا عفويا.

ج- مرحلة استعادة الثقة: في هذه المرحلة تنظر الإدارة إلى الأزمة بصورة أوسع وأشمل، ويجري فيها وضع عناوين أساسية لفروع الأزمة نتائجها وعواقبها، وإذا كانت الإدارة قد نجحت في إدارة المرحلة الثانية بصورة فاعلة، فإن المرحلة الثالثة ستأخذ شكل الخلاصة المختصرة للأحداث، وكيفية أداء مهامها بالصورة الأفضل، وتسجيل وتوثيق الملاحظات المهمة والمشاركة التي تتعلق بكيفية الاستمرار في إعداد خطط تساعدنا في المستقبل، أما إذا نمت الأزمة وتمكنت من المؤسسة (خلال المرحلة الثانية)، وأحدثت خسائر كبيرة في المؤسسة، فإن في هذه المرحلة ستكون مرحلة عنيفة على المؤسسة، وستكون مرحلة فوضى واضطراب وعدم استقرار مالي، ومرحلة اهتزاز لوضع الإدارة، وقد تصل إلى حد الإفلاس وبالتالي على المؤسسة بذل جهود كبيرة لعودتها إلى نشاطها الطبيعي [أبو فارة، 2009، ص: 41-42].

د- مرحلة العودة إلى انتظام العمل: إذا نجحت المؤسسة في تجاوز المرحلة الثالثة بنجاح، فإنها تنتقل إلى مرحلة العودة إلى انتظام العمل، وتكون المؤسسات التي تصل إلى هذه المرحلة قد اكتسبت جانب مهم من الخبرة والمعرفة، وتكون قادرة على إدراك ورصد إشارات الإنذار المبكرة للأزمات في المستقبل وتتطلب المرحلة الرابعة أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على العمل كفريق إدارة أزمة، إن هذه المرحلة تعيد المؤسسة إلى المرحلة الأولى التي يجري فيها التخطيط لمواجهة الأزمات، وتطوير وبناء الخطط مستقبلية وأن تكون الإدارة على دراية لجميع الدلالات والإشارات التي تدل على نشوء بأزمة، وأن تكون مستعدة لتنفيذ خطط إدارة الأزمات لمواجهة وحل أزمات المستقبل [أبو فارة، 2009، ص: 44].

### 2- قواعد إدارة الأزمات

تتمثل أبرز القواعد في الآتي [الأشقر، 2010، ص: 30]:

- المرونة التي تمكن من التشغيل التنظيمي للمؤسسات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.
- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة والإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة.
- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والإدراك الكامل الأزمة واستكشاف كل البدائل الممكنة لدفع أخطار الأزمة أو التخفيف منها عند حدوثها.

### 3- مجالات تطبيق علم إدارة الأزمات

هناك العديد من المجالات الميدانية الكثيرة المختلفة والمتنوعة في الميدان العملي، وذلك باستخدام علم إدارة الأزمات وهنا يأتي دور عمل وتطبيق أفكار وقرارات المختصين في علم إدارة الأزمات في مختلف التخصصات الإدارية والتجارية، ومن هذه المجالات التي يمكن تطبيق علم إدارة الأزمات فيها [الحري، 2012، ص: 57-58]:

- البنوك والمؤسسات المالية.
- المؤسسات التجارية ومؤسسات التصدير والإستيراد.
- المؤسسات الخدمية، مثل: المدارس، المستشفيات، والمراكز العلمية والفنادق.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- الهيئات السياسية، الجهات الدبلوماسية، والمكاتب الرسمية التابعة للدول والحكومة والأمن العام، مثل السفارات، المراكز الثقافية العلمية، الجاليات الدولية، الملحقات الأمنية والملحقات الثقافية.
- الوزارات والمؤسسات الحكومية ومكاتب العمل الحكومي.
- المكتبات العلمية ودور النشر والطباعة والتوزيع ودور المخطوطات العلمية.
- المدارس الحكومية والمدارس الأهلية والخاصة.
- الإدارات المختلفة بكل أنواع وأقسام الإدارات المختلفة العليا والمتوسطة،...

تمر إدارة الأزمات بجملة من المراحل الأساسية واختلف الباحثين حول هذي المراحل، حيث تعتبر كل مرحلة فيها مكملة للمرحلة التي تليها، حيث تبدأ بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، فهي هذه المرحلة ترسل الأزمة قبل حدوثها ويوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومنتالية، وإن يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وتنتهي مراحل إدارة الأزمات بمرحلة التعلم، وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، كما تقوم إدارة الأزمات على جملة من القواعد تتمثل أبرزها في تحقيق الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل وتوفير المعلومات الكافية عن الأزمة، واستكشاف كل البدائل الممكنة لمواجهتها أو التخفيف منها عند حدوثها

### المطلب الرابع: مستويات إدارة الأزمات وسلوكها التأثيري

يعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بخطواته ومدخله، بهدف حسن استخدامه لمواجهة وتحليل الأزمات. هناك مدخلان أساسيان لدراسة الأزمات يتمثلان فيما يلي:

#### 1- مستويات إدارة الأزمات

تتمثل هذه المستويات الثلاثة لإدارة الأزمات في [الظاهر، 2009، ص ص: 67، 70]:

**1-1- الأساس الإستراتيجي:** إن نجاح الأزمات يعني بوضوح تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبها نشوء الأزمات أو امتدادها قبل تفاقمها. وتتطلب إدارة الأزمات المعاصرة ملاحظة دقيقة ودائمة للسياسة المؤسسة، كما أن تحليل أهداف السياسات الداخلية للمؤسسة يجب أن تقيم في ضوء التغيرات الحاصلة ضمنها، وإن الوصول إلى المعلومات ليس هو عمل مخبرات وتجسس، بل ممكن الوصول إليها عبر التحليل الصحيح للموارد المنشورة في الصحف والمجالات والإنترنت، ...

إن الخيار الإستراتيجي يجب أن يكون طويل الأمد بحيث تحدد التقنيات المطلوبة وتتقارب القطاعات المفروض عملها مع بعض أثناء إدارة الأزمة. إن وضع الخطط المسبقة والشاملة، والمساهمة القصوى من جميع القطاعات تضمن تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

**1-2- التخطيط للطوارئ:** هي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

**1-3- نطاق العمليات:** إن نجاح إدارة الأزمات يعتمد على الوقت، إن الأزمات تتألف من ثلاثة مكونات هي: المفاجأة، التهديد الخطير للقيم المهمة، والوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار. إن التدخل لمعالجة الأزمة واتخاذ القرارات السريعة لصناع القرار يجب توفر فريق عمل متجانس، ويعمل بسرعة قصوى وبفاعلية أكبر من الحالات العادية والروتينية.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

يتطلب التعامل مع الأزمات بصيرة استرشادية، تحيط بقيود التدخل في الأزمات وفقا لطبيعة الموقف والظروف والإمكانيات والأدوات، والوقت المسموح به، والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها ولذلك فإن التعامل معها، يتضمن جانبين أساسيين، هما [الظاهر، 2009، ص ص: 56-57]:

- **جانب علاجي:** يتولى معالجة الأضرار والخسائر التي تسببت بها الأزمة، من خلال معرفة دقيقة وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار والخسائر. إلا أن الجانب العلاجي هو جانب سلبي، إذ يعالج الآثار الناجمة عن الأزمة بعد أن تكون قد انتهت.

- **الجانب الوقائي:** يهدف إلى إيجاد نظام حماية للوقاية من الأزمات، والتقليل ما أمكن من عواملها وعناصرها، بهدف التقليل من الخسائر والأضرار الناجمة عنها.

### 2- سلوك الأزمات وأدائها التائيري

يتحدد المسار الذي تسير فيه الأزمة والمصير الذي تتجه إليه من خلال أدائها وسلوكها الذي تتخذه، والذي يميز أيضا ملامحها العامة، ومن خلال أداء الأزمة وسلوكها يمكن معرفة عناصر شدتها وقوتها يتم دراسة الأزمة من زاويتين هما:

#### 2-1- تأثير الأزمة على الكيان الإداري

يرتبط أداء الأزمة هيكلها بالكيان الإداري الذي حدثت فيه، وسلوكها بالوقت الذي أفرزت فيه نتائجها المدمرة ومن هنا يمكن اعتبار الأزمة ما هي إلا نتائج لمجموعة من العوامل البيئية وغير البيئية مع علاقتها السببية بالمكان والزمان، وهو تفاعل أدائي له طبيعة خاصة من حيث كونه رباعي الأبعاد وبمعنى آخر يشتمل هذا على الأبعاد التالية [محمد، 2009، ص ص: 104، 106]:

#### 2-1-1- التأثير الوظيفي: ويتعلق هذا البعد التائيري للأزمة على مجموعة الوظائف والأنشطة

التي يمارسها الكيان الإداري، فالكيان الإداري مهما كانت طبيعته ينقسم إلى مجموعة من وظائف تمارس داخله ومن خلال هذه الممارسة يتحقق الهدف العام له، ومن ثم إذا حدثت الأزمة فإنها تؤثر على هذه الوظائف، ويتأثر الكيان الإداري بالآثار الناجمة عن التأثير الوظيفي وتتراوح درجة التأثير بين الشدة والضعف وفقا لمقدار خبرة وإدراك متخذ القرار لطبيعة الأزمة، وكيفية إدارتها إدارة رشيدة وفعالة.

**2-1-1-2- التأثير الأدائي للأزمة:** لكل أزمة سلوك تسير عليه ومسارات تتخذها، بعضها يمكن التنبؤ به، والبعض الآخر يصعب تحديده أو توقع اتجاهاته، ومن خلال أداء الأزمة يتضح التأثير الأدائي الذي أحدثته داخل مؤسسة الأعمال، فالأزمة تمثل وقت صعب في حياة الكيان الإداري ومن ثم فإن أداء الأزمة يتراوح بين الشدة والعنف وبين الضعف والبساطة، ويتأثر أداء الأزمة بمجموعة من القيود والمحددات التي تواجهها الأزمة، من بينها مدى الترابط والتفكك بين أجزاء الكيان الإداري، ومدى تناسق أو التعارض بين مدخلات ووظائف ومخرجات الكيان الإداري سواء كان مشروع من مشروعات أو مؤسسة من مؤسسات الأعمال، أو حتى دولة من الدول وكذلك مدى الانسجام والتوافق بين قدرات وسلطات وصلاحيات المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بين متطلبات المهام الإدارية والمسؤوليات الوظيفية.

**2-1-3- التأثير الهيكلي للأزمة:** يرى الكثير أن الأزمات وليدة عوامل داخلية فقط وأن بواعث الأزمة تنتج من عاملين: أحدهما خطأ التقدير للعوامل والمتغيرات المستقبلية لأن المستقبل مجهول، والثاني: اعتماد الكيان الإداري في تشغيله على الآلية الروتينية والتي تفرض جموداً على حركة المشاريع والمؤسسات وتصيبها بالتخلف، الجمود، التحجر الشديد، وتضعف مرونتها وآلياتها، ويستقل هذا التأثير إلى هيكل الكيان الإداري. ومن أهم الأزمات الهيكلية على مستوى المؤسسة: أزمة الديون أزمة السيولة، أزمات المبيعات وأزمة التصدير، ...

**2-1-4- التأثير المضموني للأزمة:** يتعلق مضمون الأزمة بالقضية الرئيسية التي اختصت بها الأزمة أو اتخذتها كمحور لها، ودراسة التأثير المضموني يتناول عدة جوانب [عميش، 2007، ص:39]:

- الجانب الأول: مدى اتساع المضمون الأزموي في أن يكون تأثير الأزمة ذو مساحة كبيرة ويعمل على توسيعه لتمتد إلى قطاعات أخرى.
- الجانب الثاني: مدى تغلغل وامتداد عمق الأزمة، أي مدى تأثير أداء الأزمة على تأصيل أصول الأزمة وأسبابها، ويعتثها من جديد أو زيادة قوة هذه الأسباب.

- الجانب الثالث: مدى إفرازات الأزمة في بعدها المستقبلي وتأثيرها على الكيان الإداري وعلاقات العمل القائمة حالياً وما المتوقع أن يسود مستقبلاً عند زوال الأزمة.

### 2-2- تأثير المناخ المحيط بالأزمة على أدائها

الحقيقة أن التأثير متبادل ومتداخل بين الأزمة والمناخ المحيط بها، وإن كان بالطبع المناخ المحيط بالأزمة هو الذي هيأ البيئة الصالحة لنشئها، ويتكون المناخ من عدة بيئات هي: [الخضيري، دون سنة، ص ص: 45، 47]

2-2-1- تأثير البيئة القانونية على أداء الأزمة: كثيراً ما تحد القوانين ولوائح العمل من الآثار الأزمات وتعمل على كبتها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، وتعمل على الاحتفاظ بالضغط الأزموي في إطاره المحدود الذي يسمح به القانون القائم أو لوائح العمل. كما يدخل في إطار البيئة القانونية أيضاً هيكل القيم والعادات، التقاليد والأعراف التي تعارف عليها أصحاب المهن المختلفة وأفراد المجتمع.

2-2-2- البيئة الحكومية والإدارية: وهي تتعلق بالإجراءات، الروتين، والمسارات الشرعية التي يتعين أن يمر بها الأفراد سواء كانوا طبيعيين أو معنويين من أجل الحصول على حق، أو للتعبير عن مطالبهم ومدى سهولتها أو تعقدها، ومدى عدالتها والالتزام بها.

2-2-3- البيئة العمالية والنقابية: يعد الإنسان محور أي نشاط، وهو في ذات الوقت أداة التي يتم استخدامها للقيام بهذا النشاط، وكلما كانت البيئة العمالية متماسكة ولديها نقابات قوية وإمكانات مادية وذات نفوذ وسيطرة سياسية واقتصادية، كلما كانت الأزمات عنيفة وقوية والعكس صحيح.

2-2-4- البيئة المؤسساتية المحيطة: لكل كيان إداري سواء كان مجموعة من المؤسسات المحيطة به سواء كانت: مؤسسات منافسة، مؤسسات أخرى ليس لها علاقة مباشرة بالكيان الإداري، مؤسسات إشرافية ورقابية، وداخل كل نوع من هذه المؤسسات توجد: نظم ولوائح علاقات وقيود، ومحددات، وهذه المؤسسات تتأثر وتتوثر على الضغط الأزموي الحادث، وقد تكون دافعا لمزيد من الضغط تكون عامل امتصاص وتقييد لهذا الضغط.

2-2-5- البيئة العقائدية والثقافية: يمثل الدين العقيدة، ثقافة الفرد، المجتمع أحد أكبر العناصر البيئية شديدة التأثير على أداء الأزمة، خاصة التي يكون محورها الأفراد، كما أنها تضع قيودا على حركتهم وتجعل من السهل التنبؤ بمسار الأزمة واتجاهها، لمعرفة متخذ القرار للهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه، ومن ثم يتم التعامل معهم بالشكل الذي يتوافق مع هذه العقيدة أو مع ثقافتهم وليس العكس.

2-2-6- البيئة الاجتماعية: لكل مجتمع خصائص اكتسبها خلال عبر تاريخه الطويل، وأصبحت الأزمة الحاكمة له ومسيطر على سلوكياته، ومن ثم يتعين على متخذ القرار في الكيان الإداري أن يحدد شخصية المجتمع المحيط به وأنماط سلوكيات أفراد، وبصفة خاصة هؤلاء المؤثرين على اتجاهات الأزمة.

2-2-7- البيئة الاقتصادية: وهي من أكبر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات، فالمناخ الاقتصادي يعد عاملا هاما في إحداث الأزمات فكلما كان مستوى المعيشة مرتفعا، كلما كانت التوترات والأزمات الاقتصادية قليلة والعكس صحيح. وكلما كان النشاط الاقتصادي يمر بحالة رواج أو انتعاش دائم، كلما كانت الأزمات محدودة والعكس صحيح تماما، عندما يكون مناخ الركود والكساد هو المسيطر على النشاط الاقتصادي فتتواجد معه أزمات البطالة والسيولة، أزمات الإفلاس، والجرائم الاجتماعية والفساد الاجتماعي.

2-2-8- البيئة السياسية: وهي من أكثر البيئات خطورة وتأثيرا على الأزمات، وعلى إدارة الأزمات في الوقت ذاته، وتتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن، وطرق وأساليب الإلتخاب، وطرق مباشرة الحقوق السياسية، والنظام الحزبي، وطرق التعبير عن الرأي المعارض...، ومدى تطبيق الديمقراطية أو الديكتاتورية في الدولة.

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة عبارة لحظة حرجة وموقف طارئ يواجهه متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية سواء كانت دولة أو مؤسسة أو مشروع، أو غيرها، حيث تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك معها، الأمر الذي يستدعي المؤسسات إلى تبني مفهوم إدارة الأزمات باعتبارها إدارة فعالة وقادرة على التعامل مع الأزمات، وذلك بإتباع أدوات وأساليب علمية وإدارية مختلفة. فالهدف من تبني مفهوم إدارة الأزمات داخل المؤسسات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة.

### المبحث الثالث: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

التعامل مع الأزمات فن ومهارة، فهو يحتاج إلى إدراك شامل حول أهمية الأزمة وآثارها، من أجل محاصرتها والتقليل من أضرارها، ومن هنا فإن معرفة فنون المواجهة ونظريات التعامل مع الأزمة، تحتاج إلى مجموعة من خطوات الواجب إتباعها لتعامل معها، ومنه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى احتياجات التعامل مع الأزمات وأهم التجهيزات المطلوبة، مع التعرف على مستويات إدارة الأزمات ومهارات التعامل معها

#### المطلب الأول: أساسيات التعامل مع الأزمات

بعد التعامل مع الأزمات ومواجهتها أمر بالغ الأهمية، وذلك مروراً منذ نشأتها إلى غاية مرحلة الحد من خطرها، وحتى تتمكن المؤسسة من التغلب عليها يجب الالتزام بخطوات ومبادئ أساسية تعد هي الأساس في نجاح إدارة الأزمات

وفيما يلي عرض لأهم مبادئ التعامل مع الأزمات، وهي:

**1- تحديد الهدف:** هناك دائماً هدفان متعارضان وكل منهما مصاد للآخر وهما: هدف صنع قوى الأزمة الذين يسعون إلى تحقيقه، وهدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيقه. وكلا الهدفين في واقع الأمر يحتاج إلى الآخر في تعارضه وغموضه، ومن ثم يتعين دائماً على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف حيث كثيراً ما يكون الهدف غامضاً أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الإتجاه المطلوب، ومن هنا فإن تحديد الهدف بدقة يستند على مواجهة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها الجدار الأزمة أكثر قابلية للإصابة، وإن شجاعة متخذ القرار تكمن في اتخاذ القرارات صائبة بعد دراسة متأنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة [محمد، 2009، ص ص: 119-120].

**2- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:** يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة حتى يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات، خاصة وأن قوى صنع الأزمة كثيراً ما تمارس عملها في إطار معرفتها، وبالتالي فإن تمتع المدير بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة وناجحة [المساعدة، 2012، ص: 51].

**3- المباغته:** تؤمن المباغته ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، ذلك أنه إذا ما تم تأمين المباغته فإنها فوراً تحدث نوع من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي، وتحت تأثير صدمة المباغته يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتعجزها إلى فترة مناسبة من الزمن [المساعدة، 2012، ص: 51].

**4- الحشد:** يقصد بالحشد جمع القوة من أجل معالجة الأزمة في الفترة التي تكون هناك وفرة لقوى صنع الأزمة، والمكان المناسب لتأمين عملية مواجهة الأزمة والقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها [محمد، 2009، ص: 121].

**5- المشاركة والتعاون:** يحتاج مدير الأزمات إلى تعاون الجميع معه لمعالجة الأزمة، والتعاون يعد من أهم المبادئ الخاصة بمعالجة الأزمات، حيث يساعد على اتساع الرؤية وعلى شمولية التشخيص وكذا السرعة والدقة في اتخاذ القرارات خاصة، إذا كان فريق العمل متنوع الخبرات والقدرات بشكل كبير [محمد، 2009، ص: 122].

**6- الاقتصاد في استخدام القوة:** الاقتصاد في استخدام القوة تحذير أكثر منه مبدأ، حيث إن استخدام كامل القوة ضد الأزمة أو صانعيها يتعين أن يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة يكون مدمراً ليس فقط لصانعيها، بل أيضاً للكيان الإداري في حد ذاته سواء من حيث التكلفة التي أنفقت أو أيضاً من حيث الأمان. فالخداع والغدر والخيانة أمور معتادة في الأزمات التي تحدث وتؤدي إلى تحول الأطراف وظهورها بمظهرها الحقيقي [المساعدة، 2012، ص: 52].

**7- التفوق في السيطرة على الأحداث:** إن معالجة الأزمات تتطلب أن يكون هناك تفوق في السيطرة على الأحداث الأزمومية، فإدارة الأزمات تحتاج إلى تفوق دائم في السيطرة على الأحداث وطريقها إلى ذلك ممارسة عمليات الاحتواء، الامتصاص، الاستيعاب، التحكم، السيطرة، والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، ويأتي هذا التفوق من خلال عدة عوامل أهمها [محمد، 2009، ص: 123]:

- المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة، وما يستدعيه من حضور فعال للمتابعة الدقيقة لأحداث الأزمة.

- الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة والمهتمة بها، وهو ما يطلق عليها الإختراق الثلاثي الأبعاد للأزمة.

8- الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات: يتعلق الأمن أساسا بمحاربة الخوف، فبداية أي هزيمة هي الخوف، وبالتالي فالنجاح في تأمين النفس من الخوف هو رفض الهزيمة وصنع إرادة الانتصار ومنه يستمد هذا المبدأ أهميته، فالأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات ووجود نظام لتأمين عدم اختراق الخصم لنا، وحجب أي معلومات عنه بل وعزله داخليا وخارجيا، تكون بداية علاج ونهاية الأزمة [محمد، 2008، ص: 124].

9- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث: عندما تتدلع أزمة من الأزمات يصاحبها مجموعة من الأحداث لمتتالية، ومن ثم يجد متخذ القرار نفسه أمام أوضاع من شأنها التأثير على المؤسسة، وهذه الأوضاع قد أفرزت قيما وفكرا جديدا، وحتمية التوافق مع المتغيرات وآليات التفاعل في موازين القوى داخل وخارج الكيانات الإدارية، وما تؤدي إليه من تحول الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة إلى ساحات وميدان صراع عنيف، كل هذا وغيره يستدعي من متخذ القرار المواجهة السريعة للأزمات والتعرض السريع لإحداثياتها [المساعدة، 2012، ص ص: 53-54].

10- استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا: يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي شامل ومتكامل بأساليب المواجهة منها: المناورة، الخداع، التضليل، وهي أساليب تفقد العدو والخصم والطرف الآخر توازنه وتفقد قدرته على مواصلة عملية صنع الأزمات، بل عادة ما تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة [عبوي، 2007، ص: 54]. ويسمح هذا استخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات إلى ما يلي [الخضيري، دون سنة، ص ص: 111-112]:

أ- **التدرجية:** حيث أن الأساليب غير المباشرة تسمح بالتدرج في مواجهة الأزمات، والتعامل معها بفعالية أكبر دون أن ينتبه لها الخصم، بل ويتم استيعاب وامتصاص تفاعلات الأزمة بشكل تدريجي يتناسب مع قوة أحداثها.

ب- **التلازم والتتابع:** بمعنى أن يتم استخدام مجموعة الأدوات المعالجة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع سواء لاحتياج كل منها لتراكمات النتائج التي أفرزتها الأدوات الأولى التي تم استخدامها، أو من أجل تدعيمها بأدوات معينة تتم في نفس الوقت، وبالتلازم المناسب المطلوب والكافي لمواجهة تطورات الأزمة وتصاعدها أو للحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه، والبدء في معالجتها بالشكل الذي يحقق العلاج المطلوب.

ج- **التناسق والاتساق:** تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة إلى قدر كبير من الذكاء، والقدرة على استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات التي يتم استخدامها بقدر كبير من التناسق والاتساق، فضلا عن أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومتكاملة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

د- **التغطية والخداع:** يستند التعامل بهذه الأداة إلى قول نابليون الشهير: "هناك دائما وقت للانتظار ويتعين علينا فيه أن ننتظر." فكثيرا ما يحتاج استخدام الأساليب غير المباشرة إلى وضوح كامل في الرؤية، وكثيرا ما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وغير محددة الاتجاهات، ومن ثم فإن التصدي لها عشوائيا قد لا يؤدي إلى نتائج فعالة، بل وقد تكون هناك كمائن ومصائد منصوبة لنا، ويتم استدراجنا إليها بإفتعال أزمة وهمية ننجذب إليها.

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر، فهي عبارة عن نتاج تفاعل جملة من العوامل التي تؤدي إلى آثار مختلفة على مختلف مستويات المؤسسة سواء كان التأثير في المستوى الوظيفي أو الهيكلي، وبالتالي يخضع التعامل مع الأزمات إلى جملة من المبادئ تتمثل أبرزها في تحديد الهدف ومدى قدرة مدير الأزمات في التخلص من الأزمة بإضافة إلى المشاركة والتعاون في حلها، وغيرها من المبادئ الأخرى.

### المطلب الثاني: تجهيزات التعامل مع الأزمات

إن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى توفر تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارتها بالشكل الذي يحقق أهدافه، وفيما يلي عرض لكل منها:

#### 1- غرفة عمليات إدارة الأزمات

تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها، سواء كانت هذه الغرفة في مكان ثابت أو في مكان متحرك بالقرب من الأحداث، إن هذه الغرفة تعد أساسية وضرورية لإدارة الأزمة، ولكي تتم هذه الإدارة بفاعلية وكفاءة، يجب توفر عدة خصائص لغرفة العمليات، وهي [محمد، 2009، ص ص: 131-132]:

- أن تكون مؤمنة بشكل كامل بحيث يصعب اختراقها ماديا أو معنويا من جانب القوى الصانعة للأزمة وأن تكون في الوقت ذاته مجهولة المكان والعنوان للقوى صانعة الأزمة، بحيث لا تصل إليها هذه القوى وأن يكون قد تم تأمين هذه الغرفة وتغطيتها بالشكل الذي يجعل من الصعب تحديد مكانها من جانب قوى صنع الأزمة.
- أن تكون مجهزة بوسائل الاتصال الفعالة ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة، وكذا بأجهزة الكمبيوتر لإجراء كافة الحسابات والتحليل بسرعة ودقة.
- أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.
- أن تكفل هدوء الأعصاب والموضوعية لمديري الأزمة، وأن لا تجعلهم طرفا في الصراع بين قوى تصعيد الأزمة وبين القوى أو عناصر إخمادها.
- أن تمكنهم من الرواية الشاملة والموضوعية للأحداث، ومن كافة الزوايا والاتجاهات وتقييمها بسرعة وفاعلية، بل وأن يكون هناك أكثر من سيناريو جاهز للاستخدام والتحرك الفعال للتعامل مع الأزمة في كافة مراحلها.

### 2- نظم الاتصال بإدارة الأزمة

غالبا ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأزمات الحقيقية التي تكمن وراء انتشار الأزمات هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، ويجب أن يتم فحص نظام الاتصال في المؤسسة لمعرفة أين يكمن الخلل ومعالجته بسرعة، ويتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عدة عناصر هي [عبد الحميد، 2009، ص:93]:

- أ- أطراف الاتصال: طرف مرسل لرسالة وطرف مستقبل لها، وفي النظم الحديثة فإن العلاقات بين كل منهما علاقات تبادلية (تبادل الأدوار فيما بينها) وهي كذلك عمليات تفاعلية متطورة.
  - ب- الرسالة أو المعلومات: والبيانات المطلوب إرسالها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي الرسالة أو المعلومات التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وموجزة.
  - ج- الوسيلة: التي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل، والتي تتضمن عدة وسائل فقد يكون الاتصال شخصيا وجها لوجه أو غير شخصي وتبعا لاستخدام الوسائل مثل: التلفزيون، الفاكس، ...، ويساعد العلم كل يوم على اكتشاف واختراع وسائل جديدة تتميز بالسرعة والكفاءة والجودة.
  - د- التأمين: أي الحفاظ على سرية المراسلة وهو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب مضمون الرسالة، ويتعين أن تكون الشفرة وأدواتها وعناصرها في أيادي أمينة.
- ### 3- إعلام أثناء الأزمة

يلعب الإعلام دورا مهما أثناء الأزمات، فيمكن أن يؤدي مهمتين: الأولى توضيح تطورات الموقف للرأي العام والأطراف المعنية، والثانية هي التأثير على الرأي العام وتوجيهه. حيث يتوقف التعامل إعلاميا مع الأزمة على نوعية وطبيعة النظام السياسي والجمهور المستهدف، وإعلام الأزمة يجب أن يكون ذات صياغة خاصة من حيث لغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمة الداخلي والخارجي، ولا بد أن يكون مبنيا على حقائق [عبد الحميد، 2008، ص: 188].

ويتم التأثير الإعلام على الأزمة من خلال جانبي هما [محمد، 2009، ص ص: 136-137]:

أ- الجانب الأول: جانب إيجابي، عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة ونقل الأخبار والمعلومات إلى جمهور الأزمة، ورسمها بشكل معين بحيث تخلق انطباعا إيجابيا لديهم.

ب- الجانب الثاني: وهو الجانب السلبي، عن طريق التقييم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار والمعلومات وعدم إعلام جمهور الأزمة بها، بغرض عدم تكوين انطباع عنها، ويتم هذا التجاهل على صورتين هما:

- الصورة الأولى: تجاهل وتعظيم إعلامي كلي، حيث يتم عزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن أحداثها عزلا تاما عنها وعن تطورها، وبالتالي لا يستطيع أي منهم تكوين رأي يتولد لديه انطباع عنها ومن ثم لا يحدث سلوك إيجابي بشأنها.

- الصورة الثانية: تجاهل وتعظيم إعلامي جزئي، حيث يتم الإهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر، أو التركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين مع التعميم والتجاهل للطرف الآخر. ويطلق على هذه الصور أيضا التشويه الإعلامي، حيث يتم صياغة الأحداث التي تصاغ أخبارها بالشكل المضمون الذي يعمل على تأكيد وجهة نظر معينة بذاتها، ونفي وجهات النظر الأخرى أو إثارة الشكوك حول مصداقيتها وحقيقتها.

#### 4- أدوات التأثير

تحتاج الأزمة إلى العديد من الأدوات سواء لوقف تصاعدها أو للتعامل معها والقضاء عليها، أو لتحديد الأطراف المحيطة بها. ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى عدة أنواع هي [محمد، 2009، ص ص: 138-139]:

4-1- أدوات تمس المصالح القائمة: وهي تلك التي يملكها متخذ القرار الإداري وتستطيع أن تؤثر بشدة على القوى الصانعة للأزمة أو المؤيدة لها، وتشمل هذه الأدوات حجم المساعدات المادية والمعنوية والدعم الذي يقدمه متخذ القرار الإداري لهم، ومقدار الخسارة أو الضرر الذي سيقع عليهم نتيجة استفزازهم في صنع الأزمة.

4-2- أدوات تمس المصالح المستقبلية: وتتصرف هذه الأدوات أساساً إلى ما يمكن لمتخذ القرار الإداري الوعد به مستقبلاً من مزايا مادية ومعنوية، وبمعنى آخر حجم المصالح التي يمكن إثارة اهتمام قوى الأزمة بها، وقد تكون هذه المصالح الموعود بها مبالغ فيها، إلا أنه لنجاحها يتعين على مدير الأزمة القيام بالآتي:

- تأكيد أن الأزمة الحالية القائمة قد نجمت من طرف قوى الأزمة الصانعين لها والمؤيدين لهم ثم الاعتراف أنهم هم حقيقة السبب فيما هم فيه، وأن خروجهم من الأزمة الحالية يتوقف على استعدادهم للتغيير.

- إن التغيير المطلوب يحتاج إلى شجاعة واستقرار، تحمل وصبر، وأن الكيان الإداري الذي يديره مدير الأزمة سوف يقدم الدعم والمساعدة.

- إن حل الأزمة والقضاء على آثارها ومعالجة نتائجها لا يمكن أن يتم في ظل ظروف الضغط الأزموبي، ولكنه يحتاج إلى إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي حتى يمكن البدء فوراً في تقديم العون والمساعدات.

- إن إعادة الأمور إلى وضعها الطبيعي يستلزم القضاء على قوى صنع الأزمة والأدوات الصانعة لها أو تجميدها وعزلها وإبعادها عن السيطرة على مجريات الأحداث، لأنها تمثل قيوداً وحواجز تعيق استمرار ونمو المؤسسة.

### 5- أدوات الصدام

قد تلجأ إدارة المؤسسة (من خلال فريق إدارة الأزمة) إلى الصدام مع قوى الأزمة كخيار أخير في التعامل معها، وعندما تفشل البدائل الأخرى في الوصول إلى الحل مناسب.

وتلجأ الإدارة إلى خيار الصدام في ظل التدهور السريع للأزمات، وهنا تلجأ الإدارة إلى استخدام وسائل العنف في إدارة هذه الأزمة، ومن هذه الأدوات التي قد تستخدمها الإدارة [أبو فارة، 2009، ص: 160-

:161]

- الفصل من العمل لمدى من الزمن.

- الإغفاء من المناصب الإدارية.

- الفصل النهائي من العمل.
- النقل من المكان الحالي للعمل إلى مكان آخر بعيد عن مقر سكن الأفراد المنقولين.
- توجيه إنذار أو إنذار نهائي.
- تجميد أو إلغاء الحوافز والعلاوات.
- الخصم من الراتب.
- الدعاوي القضائية التي قد تقود إلى عقوبات صارمة مثل: السجن في حالة ثبوت تورط قوى الأزمة في تصرفات وممارسات غير قانونية.

### 6- أدوات الإمتصاص

إن نجاح إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمة بنجاح يتطلب توافر قدرة كافية لديها تمكنها من إمتصاص هذه الأزمة واستيعابها [ أبو فارة، 2009، ص:157]. يهدف استخدام أدوات الإمتصاص إلى تحقيق هدفين هما [محمد، 2009، ص:142]:

- **الهدف الأول:** كسب الوقت للحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لإختيار أدوات التعامل السليمة مع الأزمة، خاصة وأن الأزمة إذا ما حدثت فإنها تشكل دليلا على وجود قصور في الأداء.
- **الهدف الثاني:** الحفاظ على المؤسسة من أي خسارة مادية أو معنوية قد تتحقق نتيجة الصدام مع قوى الأزمة، وبمعنى آخر فإن الحفاظ على سلامة المجتمع وتماسكه وحيويته وقدرته على التجدد الذاتي والإصلاح التلقائي تقتضي الحفاظ على كافة شرائح المجتمع وإعادة توظيفه وتشغيله بالشكل الذي يحقق أهداف في مؤسسة.

### 7- نظم معلومات الأزمة

أصبحت المعلومة التي يتم الحصول عليها في الوقت وبشكل المناسب هي أساس كل حركة وتصرف وسلوك ناجح، ومن ثم لا يوجد إدارة ناجحة بدون توفر معلومات، ويعبر نظام معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بتجميع وفرز، تصنيف، تشغيل، تحليل، حفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب أيضا.

ومنه هناك عدة مهام يتعين على نظام معلومات الأزمات القيام بها، وهي [عبد الحميد، 2008، ص ص: 99-100]:

- الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها والاستغلال الفعال لها من أجل إدارة الأزمات.
- تدفق المعلومات الصحيحة وواقعية من مواقع الأحداث وتحليلها وتقديمها إلى متخذ القرار.
- توفير كافة الإجابات المناسبة للأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة أو أحد أفراد الفريق في أسرع وقت.

وحتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمات فيجب على القائمين عليه أن يحددوا بدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات خاصة بأماكن التوتر، وإيجاد الوسائل التي تضمن توفير البيانات والمعلومات بأكبر قدر من السرعة والدقة حتى يمكن عن طريقها رسم سيناريوهات المستقبل، لمعالجة الأزمة المتوقعة.

### 8- أدوات نقل الحركة

حتى يملك مدير الأزمة حرية الحركة والسيطرة على الأحداث، لا بد من توافر كافة أدوات النقل والحركة التي يحتاج إليها، سواء كانت في شكل سيارات أو طائرات أو غيرها مما يحتاجه الموقف الأزمو، وتنقسم هذه الأدوات إلى قسمين هما:

- أدوات يتعين توفيرها بشكل دائم ومستمر تحت تصرف مدير الأزمات في كافة الأوقات ودون حدوث الأزمة، وهي أدوات ترتبط بعناصر الجاهزية للتعامل مع أي أزمة فور حدوثها، وهي أدوات تتصف بالعمومية وصلاحيية الاستخدام مع كافة أنواع الأزمات.
- الأدوات التي يمكن توفيرها عند وقوع الأزمات وفقا للحاجة إليها: وهي أدوات تختلف من أزمة إلى أخرى، بل تختلف من موقف أزموي إلى آخر داخل نطاق معالجة ذات الأزمة، وهي تشمل الإحتياطي الإستراتيجي والتعبوي والإضافي الذي يمكن للكيان الإداري (الدولة، المؤسسة، الأسرة) توفيره عند حدوث الأزمة، وهو احتياطي متنوع يمتد إلى كل الأنواع التي تحتاج إليها في التعامل مع الأزمات المختلفة، وفقا لحاجة كل أزمة.

من خلال ما سبق يستنتج أن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة صلبة قادرة على حلها، ومواجهة الخطر والضرر الذي تلحقه الأزمة، وبالتالي هناك جملة من التجهيزات تضعها إدارة الأزمات للتعامل معها تتمثل في توفير غرفة عمليات إدارة الأزمات فهذه الغرفة تعد أساسية وضرورية لإدارة الأزمة، وكذا توفير نظم معلومات الأزمة وغيرها من التجهيزات التي من شأنها المساهمة في التعامل مع الأزمة، حيث تحتاج الأزمة إلى العديد من الأدوات سواء لوقف انتشارها أو القضاء عليها، وغيرها من تجهيزات الأخرى والأدوات المساعدة في معالجة الأزمات.

### المطلب الثالث: مهارات التعامل مع الأزمات

يعد التعامل مع الأزمات أمر بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة، فالتعامل معها بطريقة مثلى يظهر مدى كفاءة الإدارة. ويهدف التعامل معها هو قهر الأزمة وتخطيها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف مستويات إدارة الأزمات وخطوات التعامل معها. المهارات الأساسية لإدارة الأزمة

يتطلب العمل في مجال إدارة الأزمات مجموعة من المهارات الأساسية، من أهمها :

#### 1- مواجهة الضغوط:

لا بد أن يتمتع العاملون في مجال إدارة الأزمات بعدد من السمات والمهارات التي تمكنهم من العمل تحت ضغط الأحداث، علاوة على اليقظة المستمرة للتغيير الدائم لما يدور حولهم، من ضغوط وردود أفعال [عميش، 2007، ص ص: 67-68]:

#### 1-1 - طبيعة الضغوط: هناك نوعان من الضغوط هما:

- **الضغط الإيجابي:** وهو ما يدفع إلى العمل على مواجهة كافة الصعاب.
- **الضغط السلبي:** هو الذي يولد شعور ثقل حجم المصاعب، وأنها فوق القدرة على التحمل، مما يؤدي إلى ضعف الأداء، وعدم القدرة على التعامل مع الموقف، ومن مظاهره سرعة التعصب والتشاؤم ضعف القدرة على إنجاز العمل وعدم القدرة على السيطرة على الأمور.

#### 1-2 - ردود الأفعال المؤثرة

حيث أن كافة الضغوطات قد تولد نتائج سلبية، إذا مست كافة أعضاء فريق الأزمة الذي يعمل دائما تحت ضغط كافة الاحتمالات، وردود الأفعال المتوقعة وغير المتوقعة ومن أمثلتها:

- انتظار تطورات الموقف الأزموي.

- الاحتمالات المجهولة من أطراف الأزمة.
- الوقوع تحت ضغط الوقت.
- ضغط ردود أفعال عناصر غير مباشرة وتداعيات غير متوقعة للأزمة .
- ضغوط الرؤساء.

### 2- روح الفريق

إن الكيان الإداري يجب أن يكون كجسد واحد وعلى المدير الناجح في الأزمات أن يراعي النقاط التالية في فريقه [عميش، 2007، ص:68]:

- الدافعية نحو العمل تتبع من داخل الفرد إذا شعر بالتقدير المعنوي قبل المادي.
- قوة الملاحظة وتحديد العناصر التي تسعى إلى النجاح في العمل، ومواجهة الأزمة فعليا.
- تشجيع المتميزين والمجتهدين.
- تنمية روح الفريق بين أعضاء الكيان الإداري.
- المتابعة والمراقبة المستمرة.

### 3- إدارة الوقت

يعتبر الوقت من العوامل الرئيسية في نجاح أو فشل تنفيذ الأعمال في التوقيت المحدد لها، أما في حالة الأزمات فإن عنصر الوقت يعتبر عاملا حيويا في تجنب الأزمة أو عند التغلب على آثارها، نظرا لضيق الوقت لإتخاذ القرار، لذلك يجب عند إعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات أن يكون للإجراءات التي ستنفذ في سيناريوهات التعامل مع الأزمات جداول زمنية، وأن تكون التوقيتات المحسوبة دقيقة وواقعية ويتم فيها مراعاة أسوأ احتمالات موقف الأزمة المحتملة [عبد الحميد، 2008، ص: 46].

### 4- السرعة والدقة

تعتبر معظم الأزمات وليدة التخطيط والتنسيق غير الفعال والمتابعة غير المتواصلة، فكلما كان الوقت المتاح محدودا، كلما كان عامل السرعة والدقة في التعامل مطلوباً وبشدة، لأنها يؤثران على سير الأزمة.

### 4-1- عامل السرعة

تتطلب إدارة الأزمات السرعة في [عميش، 2007، ص:70]:

- استيعاب الموقف الأزموي وفهم أبعاده الكاملة.
- التفكير في تحديد القرارات المناسبة وإصدارها وإبلاغها لفريق التعامل مع الأزمات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- تحرك فريق إدارة الأزمات إلى مواقع الأحداث وإعداد التجهيزات اللازمة.
- تأمين الكيان الإداري ضد المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تسفر عنها الأزمة بشكل مباشر أو نتيجة لتلاحق الأحداث.
- التغلب على العوائق المادية والإدارية والطبيعية التي قد تعترض فريق إدارة الأزمات.

### 4-2- عامل الدقة

- يعتبر الوقت ثروة بالغة الأهمية وهو يؤثر من ناحية أخرى في عنصر الدقة، حيث أن الدقة تتصرف في إدارة الأزمات إلى عدة جوانب [عميش، 2007، ص:70]:
- الدقة في رصد قوى الفعل الأزموي ومتابعة حركتها وإتجاهاتها وأهدافها بالاستعانة بالبيانات والمعلومات السابق التوصل إليها.
  - الدقة في تصنيف عناصر الأزمة من قوى صانعة، وقوى مدعمة لها وقوى مستفيدة، ومتعاطفة محايدة، معارضة، متصدية، ومقاومة لها.
  - الدقة في رسم مسارات المواجهة وتنفيذها في إطار التكلفة والجهد والوقت المسموح به.
  - الدقة في رصد النتائج وقياس ردود الفعل.

### 5- التفكير الإبداعي

عند إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات فإن فريق الأزمات قد يواجه بعض المشكلات، والتي تحتاج إلى حلول غير تقليدية لتغلب عليها عند تنفيذ خطة إعداد المؤسسة، وهنا تظهر أهمية التفكير الإبداعي لإيجاد حلول مناسبة. والتفكير الإبداعي نوعان تقليدي وإبداعي، الأول: هو انتقاء المعلومات وتحليلها بأسلوب متسلسل في شكل خطوات صحيحة متتالية للوصول إلى حل متوقع مثل حل المسائل الرياضية، لأن لها حل مؤكد يتم الوصول إليها من خلال إتباع خطوات صحيحة متتالية. أما الثاني: فهو عبارة عن تحليل المعلومات مع استثارة العقل بالاحتمالات المختلفة، لإثراء الأفكار لإيجاد حلول

وبدائل متنوعة وغير تقليدية ولا يشترط تسلسل الخطوات، ليصل في النهاية إلى حل صحيح غير تقليدي بل للتنفيذ [عبد الحميد، 2008، ص:44].

### 6- المواد المتاحة

يتوقف حسن إدارة الأزمات على قدرة المؤسسة على توفير كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة، فالأزمات المتتالية المتتابعة التي يواجهها المجتمع لابد أن تدفع متخذ القرار إلى تكوين احتياطي تعبوي وإستراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات، وتتوقف قدرة المؤسسة على تكوين هذا الاحتياط على اعتبارات هامة منها [محمد، 2009، ص ص:196-197]:

- قدرة المؤسسة على تحديد واكتشاف الموارد المتاحة لديها وعناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة الأزمة.
- قدرة المؤسسة على وضع القنوات والمسارات التنظيمية السليمة، والتي توجه حركة الموارد في الوقت والمكان المناسبين.
- قدرة المؤسسة على توجيه قوى العمل الإداري والتنفيذي والموارد المختلفة في المجتمع، لمعالجة الأزمة وتوجيهها.
- قدرة المؤسسة على إيجاد نظام متكامل للمتابعة والرقابة على التصرفات والسلوكيات.

### المطلب الرابع: تقييم إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات وظيفة أساسية ومهمة داخل المؤسسات الاقتصادية، فهي تعمل على مواجهة الأزمة في كل مراحلها، وذلك عن يتم عن طريق استخدام الأمتل لنظام إدارة الأزمات من أجله ضمان نجاحه.

### 1- شروط نجاح إدارة الأزمات

تعمل إدارة الأزمات على رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، في هذا الإطار نركز على العوامل التالية [الظاهر،

2009، ص ص: 112-113]:

**1-1- إدراك أهمية الوقت:** أن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعملية التعامل معها، إذ أن السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدراك الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المؤسسة.

**1-2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة:** وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية إتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

**1-3- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها** وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على إبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة.

وبالتالي فإن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها [جاد الله، دون سنة، ص: 38-39]:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزء مهم من التخطيط الإستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات، واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.

- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

### 2- فوائد الأزمة

تتمثل أبرز سمات ظهور الأزمات في العناصر الآتية [جلدة، 2011، ص: 72، 79]:

**2-1- ظهور القادة الحقيقيين:** يخرج القادة الجدد من وسط ضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال مثلما تنطبق تماما على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة فالأشخاص الموهوبون الذين يحصلون على فرص يحطمون القيود البيروقراطية، ويبرهنون على قدراتهم على الإنجاز ومنه تمثل الأزمة فرصة كبيرة لمباشرة مهام خطيرة والعمل مع أفراد جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

**2-2- تسريع التغيير:** إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان من قبل يمضي ببطء يبدأ الآن في الإسراع وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فرغم أن هناك آثارا جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم.

**2-3- مواجهة المشكلات:** من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد، ويحدث في أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحيان تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، إن التأخير يزيد الأمور سوءا وتعقيدا في معظم الأحيان، وهذا ما يقول المثل التالي "إذا كان لديك شيئا مكسورا أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة "لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك".

**2-4- إمكانية تغيير الأفراد:** في الأوقات العادية يكون من الصعب إدخال تغييرات هامة على أعمال المؤسسة ومستويات الإدارة بها، دون إثارة القلق والإستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد في بيئة جيدة للتغيير.

**2-5- الإستراتيجيات الجديدة:** إن الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط الموضوعة مسبقا فالتهديد الذي يواجه نمو المؤسسة وضغوط عليها وفقدان السيطرة، كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الإستراتيجيات الجديدة.

**2-6- أنظمة الإنذار المبكر:** يكون هدف قائد الأزمة هو التخلص من أزمة، وإيجاد طريقة ما لتفادي تكرارها، والسيطرة عليها مستقبلا، ولمواجهتها يستلزم أن يكون قائد الأزمة قادرا على التأثير على الأحداث ولكي يؤثر على الأحداث نحن بحاجة التعرف ما تحمله لنا الأيام في طياته، وهذا بدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر ترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل.

**2-7- مزايا تنافسية جديدة:** إن المؤسسة التي تتجو من أزمة عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وفرصة لها، وتكون نتائج الأزمة خلق روح التضامن بين العاملين، فقد واجهوا عدوا مشتركا وتعلموا أن يساند كل منهم الآخر، وكيفية التصرف في مواجهة الأزمة والخروج منها بنجاح، وقد أكدوا قيمة الاجتهاد في العمل والعمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يسانده فريق مخلص.

### 3- آثار المترتبة على حدوث الأزمات

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح، لذلك يمكن النظر لآثار الأزمة من جانبين هما [جاد الرب، 2012، ص ص: 390، 396]:

**3-1- الآثار السلبية للأزمة:** وهي تتمثل في جميع الأضرار والمخاطر والخسائر المادية والبشرية والمعنوية، التي تتعرض لها المؤسسة أو المجتمع، ومن أهمها على مستوى مؤسسات الأعمال مايلي:

- انخفاض إنتاجية العاملين سواء أثناء أو بعد حدوثها بوقت ما قد يطول أو يقصر حسب شدة وتأثير الأزمة.
- انخفاض الإنتاجية المؤسسة وتوقف بعض أو كل خطط الإنتاج، يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وبالتالي انخفاض الربحية ومعدلات العائد على الاستثمار.
- انخفاض الأسعار السوقية لأسهم وسندات المؤسسة في بورصة الأوراق المالية.
- الأضرار المباشرة على سمعة المؤسسة، خاصة إذا لم تتمكن الإدارة العليا فيها من معرفة مسببات الأزمة وأيضا عدم قدرتها على إدارة ومعالجة مشكلات هذه الأزمة.

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

- زيادة حجم التكاليف اللازمة لتغطية الآثار السلبية للأزمة.
- التأثير السلبي على منتجات وخدمات المؤسسة وانخفاض الربحية والريح.
- ارتفاع تكاليف المواد الإعلامية ووسائل الإعلام والإعلان لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بعد الأزمة.

### 3-2- الآثار الإيجابية للأزمات: تتمثل في النقاط التالية:

- الاستفادة من التجارب والدروس التي حدثت أثناء الأزمة وبعدها.
- التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- تقييم التوجهات الإستراتيجية لقادة المؤسسة ورجال الإدارة العليا.
- إعادة هيكلة أو هندسة المؤسسة على أساس ومعايير علمية رشيدة تضمن ثبات واستقرار المؤسسة مستقبلاً وقدرتها على مواجهة الصدمات والتحديات بأقل المخاطر.
- إدخال مناهج وبرامج تدريب جديدة في المؤسسة مثل: إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، الأمن الصناعي التعامل مع المواقف الحرجة، بناء قيادة مرنة قادرة على التكيف والإستجابة للمتغيرات.
- دعم صورة المؤسسة وزيادة الإحساس والإدراك بها بعد نجاحها في إدارة الأزمة.
- توفير فرص حيوية لتوضيح القدرات التنافسية والقيادية للمؤسسة.

### 4- معوقات نجاح إدارة الأزمات

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى أربعة أصناف وهي أكثر:

4-1- المعوقات الإنسانية: وتتعلق بطبيعة الفرد والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، ومن هذه

المعوقات ما يلي [الزعيبي، 2014، ص: 382]:

- الإيمان بعبارة هذا لا يمكن أن يحصل لنا، وفي الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.

- قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار.
  - الاعتماد الزائد على رأي الجماعة.
  - الاعتقاد بأن إدارة الأزمة ليست ذات أهمية.
  - وجود مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد مثل (مع الأزمة لمنع حدوثها).
  - الإيمان بعبارة لا تستطيع توفير الوقت والمال.
- 2-4- **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها [العدوان، 2013، ص:95]:
- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
  - اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
  - صعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات.
  - ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
  - ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
  - عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
- 3-4- **المعوقات المتعلقة بالمعلومات:** تتعلق بتوفير المعلومات وصحتها، وذلك من خلال صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها، أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن مركز اتخاذ القرار والتحكم في عمليات النقل عن طريق التلاعب في إيصال المعلومات في الوقت المناسب [العدوان، 2013، ص:96].
- 4-4- **المعوقات المتعلقة بالاتصال:** إن صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة وكذلك محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات، وعدم إطلاع أعضاء فريق الأزمات على تطورات الأحداث يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة. ومنه الإستخدام الخاطئ لعملية الاتصال في المؤسسات ونشر المعلومات بصورة عشوائية عند حدوث أزمة يؤدي إلى تفاقمها [العدوان، 2013، ص:96].

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من المشكلات العلمية التي يواجهها علم إدارة الأزمات، كما توجد هناك الكثير من الصعوبات التي تقف عائقا في طريق عمل إدارة الأزمات، ومن هذه المشكلات العلمية ما يلي [سرور، 2013، ص ص: 85-86]:

- الندرة النسبية لمكاتب المهتمة بإدارة الأزمات وقلة الأبحاث العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات.
  - عدم وجود مراجع علمية إدارية موسوعية في علم إدارة الأزمات نظرا لنسيان علماء الإدارة لأهمية هذا العلم في مواجهة المشكلات المادية والإدارية.
  - عدم وجود الأقسام العلمية المتخصصة في مجال علم إدارة الأزمات على الرغم من أهميته ومكانته في علم الإدارة.
  - نسيان وتغافل وجهل الإدارات العليا لأهمية إنشاء قسم مختص متكامل لإدارة الأزمات في المؤسسات المالية والشركات التجارية.
  - ندرة وضعف وقلة المهارات الشخصية والتطورات العلمية الفكرية وكذا الإداريين والموظفين والمسؤولين.
  - وقوع المدراء والمسؤولين والموظفين في نفس الأخطاء الماضية وسلوكهم، وكذا الطرق تقليدية قديمة أثناء بحثهم عن حلول لأزماتهم المالية والتجارية دون أن يسلكوا طرق جديدة إبداعية وإبتكارية.
  - عدم تعاون الموظفين مع بعضهم البعض، كما أن هناك صعوبة وعقبات للتواصل مع المدراء والمسؤولين بهم لإعطائهم معلومات.
  - التزييف والتغيير في المعلومات الصادرة والواردة في الملفات والتقارير الرسمية من وإلى الإدارة العليا وذلك لتغطية عمليات العجز المالي وضعف الإنتاج.
- من خلال ما سبق يستنتج أن علم إدارة الأزمات أصبح مؤخرا أحد أهم مكونات الإدارة في أي مؤسسة وذلك لاعتبار إدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة.

### خلاصة

من خلال ما سبق يستنتج أن الأزمة هي عبارة عن موقف أو حالة حرجة تصيب الكيان الإداري للمؤسسة تجعل متخذ القرار في حيرة من أمره في اتخاذ أي قرار في حالة عدم التأكد، وذلك نتيجة لقلّة المعلومات والبيانات وقصور المعرفة حول الأسباب المؤدية إلى هذه الأزمة. فالأزمة حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم، تتصف بجملة من الخصائص تبدأ بأنها تتصف بعنصر المفاجأة وهنا تكون المؤسسة في حيرة من أمرها في كيفية التصرف مع الأزمة، وذلك لعدم التخطيط والتنبؤ المسبق. وبالتالي عدم الجاهزية لمواجهتها، كما تتصف بالتعقيد والتشابك في عناصرها والأسباب المؤدية إلى حدوثها. ومن المعروف أن للأزمة دورة حياة مثلها مثل الإنسان، تبدأ بمرحلة الميلاد ثم مرحلة نمو الأزمة مروراً بمرحلة النضج إلى غاية أن تصل إلى الانحصار والتقلص، ثم تصل إلى مرحلتها الأخيرة أي مرحلة اختفاء الأزمة. ولكي تستطيع المؤسسة تخطي الأزمة بنجاح وتخطيها وتجنب الخسائر الناجمة عنها على المؤسسات الإهتمام بإدارة الأزمات كآلية للخروج من المؤسسة من أزمته.

وإدارة الأزمات مثلها مثل أي إدارة أخرى لا تخلو من المعوقات التي تقف أمامها كعائق لتحقيق النجاح وهو الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خسائر مادية وبشرية تهدد كيان المؤسسة ككل، وتتفقم الأزمات إذا لم تدار بطريقة جيد، ويتوجب على المؤسسة إتباع طرق إستراتيجية تمكنها من تخطي الأزمة بأقل التكاليف، وعليه سنتطرق في الفصل الموالي التسيير الإستراتيجي للأزمات.





## الفصل الثالث

### تمهيد

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها ويجعلها عرضة لمختلف الأزمات التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمراريتها، تعتبر هذه الأزمات جزء مهم في حياة البشر والمؤسسة وهذا يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الايجابية.

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، تحتل عملية معالجة الأزمات في إطار إستراتيجي أهمية قصوى، بحيث يستدعي وجود نظام فعال في مجال معالجة الأزمات، يعتمد على مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات التي من شأنها مساعدة فريق إدارة الأزمات على تخطي مجمل الأزمات التي تعترض المؤسسة.

وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.
- المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات.
- المبحث الثالث: المعالجة الإستراتيجية للأزمات.

### المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

يعد التخطيط الإستراتيجي متطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات، فمعظم الأزمات تنتشر لأنها تكون نتيجة أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط، فإن لم يكن لدى المؤسسة خطط لمواجهة الأزمات، فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي تريدها المؤسسة. حيث يعد التخطيط المسبق للأزمات من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها، كما يساهم في إتاحة الفرصة لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها.

#### المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للأزمة

تحتل عملية التحليل الإستراتيجي للأزمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فهي تساعد على تحليل بيئتها والتعرف على مختلف الأزمات التي قد تصيبها.

#### 1- تحليل الأزمة

إن التشخيص الصحيح للأزمة هو الطريق لحلها، وفي هذا الإطار لا بد من التعرف على العامل الإستراتيجي للأزمة، وهو ذلك العامل الحيوي الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر، ولا بد أيضا من التمييز بين أسباب الأزمة وأعراضها، إذ أن التركيز على أعراضها سيبقى المشكلة دون حل وإنما يجب التركيز على الأسباب الحقيقية للأزمة إذا تم العزم على علاجها.

في هذه المرحلة لا يتم فيها البحث عن حلول للأزمة وإنما تحديدها فقط، ليظل التركيز على التشخيص لا على العلاج، والحقيقة أن الأزمة قد يسهل تشخيصها ومعرفة أسبابها ورصد حركة تطورها أحيانا، إلا أنه وفي حالات كثيرة يصعب التعرف على أهدافها، وبالتالي تساعد مرحلة التحليل في التعرف عليها بكل دقة [المغربي، دون سنة ، ص:35].

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التحليل السليم والدقيق للأزمات ومن أهم هذه الأسس، ما يلي [أبو فارة، 2009، ص: 127]:

- المعرفة الكافية والإدراك الصحيح.

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

- الممارسة العملية في حقل إدارة الأزمات.
  - توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت والمكان المناسب.
  - التركيز على معرفة الأسباب الحقيقية للأزمة.
  - التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة وساعدت على نموها وتطورها.
  - تحديد الوقت ومكان وكيفية معالجة الأزمات.
  - تحديد الطرف المسؤول عن التعامل مع الأزمة والتعاطي معها.
  - تحديد طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.
  - تحديد طبيعة الاتصالات وأدوات المساندة المطلوبة لإدارة الأزمة بنجاح.
  - بناء سيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها ووقف تناميها.
  - تقبل التغيير وقت الأزمات.
- عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها يمكن الاستعانة ببعض العناصر مثل [المساعدة، 2012، ص: 64]:
- مصدر الأزمة وأسبابها: وهل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي؟
  - ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للمؤسسة.
  - تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
  - كثافة الأزمة: ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة.
  - المدى الزمني للأزمة: وهي الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
  - نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشملته الأزمة (أزمة داخلية، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية).

### 2- خطوات التحليل الإستراتيجي للأزمة

تساهم عملية التحليل الإستراتيجي في تحديد مواطن القوة لدى كل طرف من أطراف الأزمة، وكذلك مواطن الضعف، مع تحليل لطبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وتكاليف استمرارها ومدى تأثيرها على الكيان الإداري كله. تتمثل أبرز خطوات التحليل الإستراتيجي للأزمة في النقاط التالية:

#### 2-1- تقدير الموقف الأزموي

في ظل المناخ المتوتر للأزمة والأهداف الخفية من وراء صنع الأزمة، يحتاج مدير الأزمة لتقدير سليم لأبعاد الموقف أي تحديد جملة التصرفات التي قامت بها قوى صنع الأزمة، وما وصلت إليه الأزمة من نتائج وردود الأفعال، ويشمل تقدير الموقف تحليل مضمون العلاقات ومكونات القوة للطرفين، ومن أسباب نشوء الموقف [عبد الحميد، 2008، ص: 105]. إن تقدير الموقف الأزموي يشمل أربعة أبعاد هي:

**2-1-1- تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة:** ويهدف هذا البعد إلى التعرف على هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها، ومن هي القوى الخفية التي كانت سبب وراء إحداث وصنع الأزمة وليس فقط القوى الظاهرة ولكن أيضا المستترة منها، وعادة ما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم توفيرها عن هذه القوى، والتي تم أيضا تحديثها وإضافة ما تم الحصول عليه من ميدان الأزمة إليها [المساعدة، 2012، ص: 73].

**2-1-2- تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوى التي تركز عليها القوى الصانعة للأزمة:** وتشمل هذه العناصر ما تملكه القوى الصانعة للأزمة من ضغط، وما تملكه من مصالح تؤثر على مواقف الآخرين وعلى أحوالهم، سواء لدى الجانب المؤيد لهم أو المعارض، وما ينشأ عنها من تصرفات يتم رصدها سواء اتخذت شكل تعايش مع الأزمة أو مجابهة تصادمية معها، وفي الوقت ذاته فإن عمليات الرصد المبكر لكافة إحدائيات وتطورات الموقف الأزموي، وتتبعه في اتجاهه التصاعدي وقياس معدلات هذا التصاعد وتحديد أي الجهات تمكن وراء زيادة الضغط الأزموي، ومن ثم تحديد شبكة المصالح التي تجمع هذه القوى [محمد، 2009، ص: 160-161].

**2-1-3- تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة:** حيث أن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الأزموي بل أنها تحتاج إلى قوى مؤيدة لها، لذلك لابد من تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة.

**2-1-4- تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة:** إن النتائج كما هي دالة للأسباب فإنها أيضا تدل عليها وبمعنى آخر فإن النتيجة هي نتائج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها، وأفرزت هذه النتيجة ومن ثم فإنه يمكن من خلال دراسة النتائج الوصول إلى أسبابها، وهو أمر مهم لمعالجة أي أزمة.

فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها، حيث تساهم في التعرف على كيف حدث التفاعل بينها وأدى إلى صنع الأزمة، وفي واقع الأمر فإن تقدير الموقف الأزموي هو البداية الحقيقية للبدء في التفكير في معالجة الأزمات، ومن هنا فإن تحديد ورصد وتتبع قوى الأزمة يحتاج إلى توفير العديد من البيانات والمعلومات [المساعدة، 2012، ص: 74].

### **2-2- تحليل الموقف الأزموي**

بعد تقدير الموقف وتحديده، يقوم مدير الأزمة بتحليل الموقف الأزموي وعناصره، بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية من وراء صنع الأزمة والأهداف غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها، ويتم تحليل الموقف الأزموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبه بشكل منتظم بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف، ويعتمد ذلك على الاختيار الدقيق لأدوات القياس والتحليل من أهمها ما يلي [عبد الحميد، 2008، ص: 106]:

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الأزموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة.
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها، والوصول إلى العوامل التي دعمته وأيضا تحديد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى الأزمة الوصول إليها.

- تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرف الصانع للأزمة وكذا الطرف الكابح لها، ومواطن الضعف أيضا لدى الطرفين.

- تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها، ومدى تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة.

### 2-3- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

يتم في هذه الخطوة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحصر القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولا بأول، حيث يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حصرها من قبل صانعي الأزمة ومقاوميهها وتحديد مكان التوتر، ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد المسرح الأزموي وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المرتبطة بالأزمة يتم رسم خريطة التحرك، وعلى النحو التالي [محمد، 2009، ص ص: 164-165]:

- تحديد الأماكن الأكثر أمانا لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق.
- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق فضلا عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف.
- تحديد أسباب الأزمة.
- تحديد خطة امتصاص الضغوط الأزموية.
- توزيع الأدوار على قوى إدارة الأزمة.

### 2-4- التدخل لمعالجة الأزمة

يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء وإجراء الحسابات الدقيقة عنها، حيث من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة، الدارية بالسيناريوهات البديلة، السيناريو المعتمد للتدخل في الأزمة وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الأزموية يكون متخذ القرار الإداري في إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ثم اتخذ القرار.

### 3- أهمية التحليل الاستراتيجي للأزمة

إن هذا التحليل يساعد المؤسسة في ما يلي [الخضيري: دون سنة، ص.150]:

- اكتشاف المصالح الحقيقية والأهداف غير المعلنة من وراء صنع الأزمة.
- التمييز الواضح بين عناصر الأزمة.
- تحليل الأزمة وتقسيمها إلى أجزاء بسيطة لتسهيل إدراكها ومعالجتها ثم إعادة تركيبها.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الكيان الإداري ولدى الأطراف الأخرى والاستعداد الإيجابي لمواجهةها، والنظر إليها من زاويتي المخاطرة والفرصة.

من خلال ما سبق يستنتج أن نجاح إدارة الأزمات يتوقف على مدى قدرتها في تحليل الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة، وذلك نظرا لأهمية التحليل في مواجهة الأزمات فهو يساهم في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكيان الإداري، ووضع الإجراءات المناسبة لمواجهةها، وحث المؤسسات إلى النظر للأزمة على أنها الفرصة والعمل على استغلال نتائجها لصالحها.

### المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي للأزمة

يمثل التخطيط الإستراتيجي الأداة الأساسية لتحديد مسار المؤسسة ووضع الإطار العام لتحركها، فهو يعمل على ربطها ببيئتها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيدها. وبذلك فهو يعتبر من بين أهم العوامل المهمة لنجاح أي مؤسسة.

### 1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي

وفيما يلي حصر لأبرز التعاريف:

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "تحديد أهداف والغايات المؤسسة طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف والغايات" [Brennman & Separi, 2002, p:131].

كما يعرف أيضا على أنه: "العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة، فهو عملية ضرورية لكل المؤسسات كونه يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية"

[Dkezner, 2001, P:15].

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

ويعرف أيضا على أنه: " أداة إدارية تعمل على النظر إلى المستقبل من أجل تحديد الفرص والتحديات لكسب ميزة تنافسية" [Alkhafaji, 2003, p : 11].

من خلال ما سبق يستنتج أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن خطة عمل شاملة طويلة المدى تسعى إلى بلوغ أهداف طويلة الأجل للمؤسسة عن طريق استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة.

### 2- تعريف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

يعد التخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة، والتنبؤ لعنصر المفاجآت المصاحب لها، ويتيح التخطيط لفريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية.

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة هو: "العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بمواجهة، وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على عاتق هذه الأجهزة" [عبد المجيد، 2007، ص:153].

يعرف التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة على أنه: "هي عملية ذهنية متعلقة بالمستقبل، وتعمل على التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، والإعداد لمواجهة الاحتمالات المنتظرة، والتغلب على الأزمات المتوقعة، ويعد التخطيط عملية مستحدثة في إدارة الأزمات" [الدويك، 2012، ص: 85].

ويعرف أيضا على أنه: "التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون عادة مرتبط بحقائق الأزمة" [الدليمي، 2008، ص: 72].

من خلال ما سبق يستنتج أن التخطيط الإستراتيجي للأزمة عبارة عن عملية إدارية منظمة تضم مجموعة من الوسائل والإجراءات تساعد المؤسسة على التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، والاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات المحتملة.

- ومن أجل التخطيط للأزمة يجب مراعاة النقاط التالية [عبد المجيد، 2007، ص: 157-158]:
- التعرف على كل أزمات الممكنة الحدوث التي يمكن مواجهتها مستقبلا، وهو أمر هام يمكن من الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات.
  - تحديد أفضل الوسائل للتعامل مع الخطر المحتمل.
  - القدرة على سرعة اتخاذ ليس فقط الإجراءات العلاجية لها، ولكن أيضا الإجراءات الوقاية في الحال.
  - تطوير خطة إدارة الأزمات تقوم على الوعي والتقييم فشل الخطط السابقة لمواجهة الأزمة، وسرعة مواجهة صدمة أحداث الأزمة الشديدة.
- كما يمكن إضافة بعض النقاط الأخرى، وهي [الحريري، 2012، ص: 78]:
- أن تكون خطة إدارة الأزمات قابلة للتطبيق.
  - أن تشمل الخطة على المسؤوليات للأشخاص المعنيين لكي يتم تنفيذها بسرعة.
  - جمع المعلومات الكافية ووضع التقديرات الصحيحة وتحديد كامل لكافة المخاطر والتهديدات المرتبطة بالأزمة.
  - إلزام المؤسسات بتدريب بشكل أكثر فاعلية.
  - منع دخول وسائل الإعلام للمؤسسة أثناء وقوع الأزمة.
  - مشاركة كل العاملين في المؤسسة أثناء الأزمة.
  - توفير نظام اتصالي فاعل وذلك بإنشاء وحدة اتصالات خاصة بالأزمة أو اختيار شخص يتحدث عنها مع كافة وسائل الإعلام المختصة، وذلك لضمان توحيد مصدر تقديم البيانات والتصريح عنها، مما لا يفسح مجالا لتضارب المعلومات وظهور الشائعات.

### 3- مبادئ التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات

تتمثل مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمات في النقاط التالية [عبد الحميد، 2008، ص: 58]:

- تأمين المؤسسة من المخاطر من خلال التخطيط العلمي في ظل تطوير آلية إدارة الأزمات لحماية المؤسسات.
- حسن اختيار القيادات وتنمية القدرات الذهنية، الفنية والمهارات العملية لمواجهة الأزمات.
- إتباع مدخل الثلاث مستويات (التخطيط، نظام المعلومات متكامل، نظام اتصال).
- المحافظة على درجة معينة من درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات بالتعاون والتنسيق المستمر بين الجهات المسؤولة والمشاركة من جانب العاملين.

### 4- أسس التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة

تتمثل أهم أسس التخطيط للأزمة في العناصر الآتية [عبد الحميد، 2008، ص: 59]:

- التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، مع تقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها ووضع الأولويات تبعا لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- إعادة تقييم المخاطر والتهديدات بصفة مستمرة وفقا للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة الأزمة.
- وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات يوضح فيها مسؤوليات وسلطات فريق إدارة الأزمات والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار، نظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.
- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة.
- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة والتدريب عليها سواء لفريق إدارة الأزمة أو للعاملين، بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرات والاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.
- تعيين مسؤول عن فريق إدارة الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي، ويعتبر المتحدث الرسمي للاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإعدادهم بالمعلومات اللازمة عن الموقف أول بأول.

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة بعض الأسس يتطلب إتباعها لغرض التخطيط لإدارة الأزمات، وهذه الأسس تتمثل في [مهنأ، 2004، ص ص: 280-281]:

أ- **تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المحتملة:** ويتم ذلك من قبل الفريق المكلف بالتخطيط من خلال التحديد الكامل لكافة المخاطر والتهديدات المختلفة، والتي يمكن أن ترتبط بنشوب الأزمة، وتتم هذه العملية من خلال معلومات وتقديرات صحيحة.

ب- **المعلومات اللازمة للخطة:** وهي من أهم عناصر إعداد الخطة، ويتطلب أن تشمل هذه المعلومات على أقصى حد من المعلومات عن الأزمة وتأثيراتها، والتوقيت المحتملة لحدوثها وما يمكن أن يصاحبها من تداعيات مختلفة على مواقع تأثيرها.

ج- **ضمان وجود نظام اتصال إعلامي فعال مرتبط بالأزمة:** ويتم ذلك من خلال تشكيل وحدة اتصالات فعالة للأزمة واختيار متحدث باسمها للتحديث مع وسائل الإعلام المختلفة، وذلك لغرض توحيد جهة الإلقاء بالبيانات لضمان عدم تضارب المعلومات التي تنشر عن الأزمة.

د- **الإهتمام بالأنشطة الجوهرية:** وتتم هذه العملية من خلال التنسيق بين الفريق المكلف بالتخطيط مع القطاعات المهمة الأخرى التي لها علاقة في مجال المساهمة في مجابهة نتائج الأزمة، من خلال استمرارية أنشطتها في حالات الأزمات. ويقوم فريق التخطيط بوضع مجموعة من السيناريوهات أو الفرضيات لتجاوز أي عوائق تعيق استمرار هذه القطاعات وتحديد المسؤوليات بصورة واضحة.

هـ- **الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة:** تتوفر إمكانيات كبيرة لدى كثير من القطاعات في الدولة يمكن الاستفادة منها، ووضعها ضمن الإمكانيات المتوفرة عند إعداد الخطة لتكون من العناصر المهمة لنجاح الخطة.

يعد التخطيط الإستراتيجي للأزمة عنصر أساسي في إدارة الأزمات فهو يقتصر على مدى التحديد المسبق لما يجب عمله ومن سيقوم به، فضلا عن القيام بعملية التحليل الإستراتيجي التي تتضمن تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للكيان الإداري، ووضع التصورات عن الأوضاع المستقبلية وتوقع الأحداث والإعداد لها، ورسم السيناريوهات المختلفة لها. وبالتالي فالتخطيط لإدارة الأزمة يقوم على مجموعة من أسس تجعلها ناجحة في مجال إدارة الأزمات فهي تعمل على التنبؤ بالأزمات المحتملة

والظروف البيئية المحيطة بها، مع تقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.

### المطلب الثالث: أهداف ومداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

يمثل التخطيط الصدارة لإدارة الأزمات فهو يعمل على جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد أو سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تقليل حجم الخسائر إن أمكن.

#### 1- أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

تهدف عملية التخطيط لإدارة الأزمات إلى تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف مواجهة أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف لإتخاذ القرارات المناسبة لتقليل الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.

وبالتالي تتمثل أبرز أهداف التخطيط لإدارة الأزمات في النقاط الآتية [عبد المجيد، 2007، ص: 155-

:156]

- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إرشادات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها ووضع أولويات لها حسب أهميتها ومدى تهديدها للمؤسسة.

- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم لإتخاذ التصرف بمحاولة المنع أو الاستعداد للأزمة والاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.

- تهدف عملية التخطيط إلى تقليل احتمالات حدوث الأزمات والعمل على احتوائها، والتقليل من آثارها بالإعداد الجيد للمؤسسة لمواجهة الأزمات [زيدان، 2003، ص: 12].

- إن الهدف النهائي من عمليات التخطيط الدقيقة هو رصد المؤشرات والعلامات التي تنذر بوقوع الأزمة، أي الوصول إلى تنبؤ على أساس علمي [العفيفي، 2012، ص: 137].

- يهدف التخطيط الفعال للأزمات إلى تحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمة، حتى ولو كانت تكون صعبة وغير واضحة المعالم [Paraskevas, 2006 , p :893].

### 2- مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

تتمثل مداخل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في الآتي [أبو قحف، 2002، ص ص: 262-

:267]

#### 2-1- مدخل رسالة المؤسسة: ويحتوي على ما يلي باختصار:

- تحليل ودراسة رسالة المؤسسة يساعد في توفير إطار عمل جيد لبناء خطة الأزمة، فتذكير الأفراد بأهدافها وغاياتها يمكنهم من الفهم الجيد لأسباب تبني خطة الأزمة وأهمية تصميم مثل هذه الخطة.

- المعايير والقيم التي تحكم سلوك المؤسسة مع أطراف التعامل الداخلي والخارجي. حيث يساعد في تمكين العاملين من فهم أسباب خطة مواجهة الأزمات ومتطلباتها.

- شرح الموقف كاملا للملاك وحملة الأسهم، وتبيان أهمية هذا النوع من الخطط.

- الأهداف: وتجدر الإشارة إلى ضرورة تحديد:

✓ أولويات أو ترتيب الأهداف طبقا لأهميتها، حيث يتم تحديد وترتيب الأهداف التي تسعى خطة مواجهة الأزمات إلى تحقيقها، وهذا يساعد على تجنب سوء الفهم، كما يمكن من توجيه الجهود في اتجاهات محددة.

✓ ماذا، ومن يجب حمايته، وفي هذا الخصوص يجب على إدارة المؤسسة أن تراعي الأولوية لعدة بنود سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة عند تصميم الخطة، فالخطة من الضروري أن تستهدف حماية: سمعة المؤسسة، سلامة العملاء، سلامة المواطنين، حماية الموردين، حماية مصالح الملاك وحملة الأسهم،...

- مستويات ومعايير الأداء: يجب أن تتماشى الخطة مع مستويات الأداء المطلوب إذا حدثت الأزمة كما يجب أن تحتوي على مستويات الأداء لمؤسسات سبق لها المرور بأزمات، حتى يصبح لدى العاملين صورة كاملة أو واضحة عن كيف سيتم تقييمهم من قبل الإدارة.

- ترشيده الخطة: لترشيده الخطة من الضروري مراعاة ما يلي:

- ✓ تكوين/تشكيل فريق عمل (فريق الأزمات) الذي سوف يريد الأزمة.
- ✓ إعداد نموذج افتراضي للأزمة للتدريب للعاملين وفريق الأزمة معا.
- ✓ إعداد قائمة مختصرة بالأزمات السابقة.

2-2- المدخل التاريخي: تاريخ الأزمات (الأزمات السابقة) والأزمات المتوقعة: تتمثل في النقاط التالية:

2-2-1- تحليل الأزمات السابقة: ويعتبر تحليل ودراسة الأزمات السابقة التي واجهتها المؤسسة من أهم خطوات التخطيط لمواجهة الأزمات، فوصف الأزمات السابقة يؤكد ضرورة وجود خطة لمواجهة الأزمات. كما أنه يلقي الضوء على آثار الأزمة على المؤسسة، وأي تداعيات أخرى ترتبت عليها.

كما أن مراجعة الأزمات التي واجهتها مؤسسات أخرى تعمل في نفس الصناعة يساعد في توفير معلومات لفريق الأزمات المختص من كيفية مواجهة الأزمات وبناء الخطط اللازمة.

2-2-2- تحديد الأزمات المرتقبة: من أخطر العناصر الرئيسية في التخطيط لمواجهة الأزمات عملية تحديد المجالات أو النقاط المتوقعة أن تمثل عناصر للأزمات، أي تحديد هذه المجالات أو محاولة المؤسسة تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة أو إعداد الخطة لمواجهة الأزمة إذا حدثت.

ويجب في نفس الوقت إعداد قائمة بالأزمات المتوقعة كما يجب تصنيف هذه الأزمات إلى مجموعتين هما: (أزمات يمكن تجنبها أو منع حدوثها، وأخرى لا يمكن منع حدوثها) أزمات داخلية وأزمات خارجية) وهذا الإجراء يساعد في تحديد نقاط الاضطراب المتوقعة والأفراد الذي سوف يتأثرون بذلك، كما يوفر المعلومات الضرورية لبناء نظام جيد ومفهوم لإدارة الاتصالات المطلوبة داخليا وخارجيا، إذا حدثت الأزمة.

2-2-3- نتائج المسح أو الدراسة الميدانية: يجب أن تقوم المؤسسة بعقد مراجعة دقيقة لكل المجالات أو النقاط المعرضة لحدوث أزمات فيها، ويجب أن تحدد ما هو رد الفعل أو الاستجابة أو مجموعة التصرفات الملائمة إذا ما حدثت أزمة، وذلك في إطار نظام معين. والقيام بهذه المراجعة ينطوي على:

- عقد مقابلات مع المديرين (الإدارة العليا).

- عقد مقابلات مخططة (بقوائم استقصاء) مع الإدارة الوسطى، حيث تشمل قوائم الاستقصاء على مجموعة من الأسئلة مثل: نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي، المنتجات، أو السياسات وأن تشمل المقابلات المديرين التنفيذيين في التسويق، الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، والتمويل.

2-2-4- تعريف الأزمة والمستويات المختلفة لرد الفعل: يجب التركيز على أن يتفق فريق إدارة الأزمات المكلف بمواجهة الأزمات على تعريف محدد واضح للأزمة، بدقة يساهم بشكل جيد في التفرقة بين الأزمات الخطيرة والحقيقية، إن مراجعة الأزمة تمكن فريق إدارة الأزمات من تحديد أو تصنيف الأزمات طبقاً لأولوياتها، وترتيب الأزمات المتوقع حدوثها يتم كالاتي: النوع، درجة الخطورة، ردود الأفعال، الآثار المتوقعة...

2-2-5- مراحل الأزمة: بمجرد حدوث الأزمة يصبح من المهم تحديدها مبكراً أو في مراحل تطورها المبكر حتى تتمكن الإدارة من التعامل معها [السكارنه، 2012، ص: 136]. فعادة ما تتشابه سلوكيات أو مراحل حدوث الأزمات وتطورها كما أنها قد تأخذ بعضاً من الوقت حتى تظهر على السطح بشكل واضح. لهذا فإن التحذير أو الإنذار المبكر يساعد في التقليل من آثارها والاستعداد لمواجهتها.

### 3- مقومات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

تتمثل في النقاط التالية [محمد، دون سنة، ص ص: 25-26]:

#### 3-1- كفاءة ومهارات فريق إدارة الأزمات: يختص عمل فريق إدارة الأزمات بالاشتراك في

برنامج التنبؤات وتقييم الموارد وتصميم السيناريوهات البديلة، وتقييمها لاختيار أنسبها وتصميم برنامج أو خطة الاستجابة من خلال القرارات المناسبة.

#### 3-2- الموارد المالية: يتعين توفير ميزانية مخصصة لإدارة الأزمات من شأنها أن تستخدم في

تمويل الأنشطة لمركز معالجة الأزمات.

#### 3-3- نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمة: لنظم الاتصال أهمية كبرى في إدارة الأزمات، فكثيرا

ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تفاقم الأزمات وتطورها، هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، ونظام الاتصال الفعال يجب أن يتم فحصه بدقة ويسرعة لمعرفة أين يكمن الخلل، ومن ثم معالجته قبل أن تزداد الأزمة وتنمو.

إن نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها [المطيري، 2011،

ص:39]

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المؤسسة من التعرف على الأزمات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.

- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءا هاما من التخطيط الإستراتيجي.

- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.

- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

ومنه يستنتج أن التخطيط لإدارة الأزمة أصبح ضرورة إستراتيجية تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التوازن بين الفرص والقدرات الإستراتيجية في إطار أهداف المؤسسة، وبالتالي فالتخطيط يهدف إلى تجنب المفاجآت المصاحبة للأزمة، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر واكتشاف إرشادات الإنذار المبكرة، وضمان توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

### المطلب الرابع: الاستعداد لمواجهة الأزمات

تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة في التعامل مع مختلف الأزمات التي قد تعترضها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، فتخطيط يساهم في منع الأزمة كما يساعد متخذ القرار في حصول على ما يريده، وكيفية الوصول إليه والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد للغد.

#### 1- مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات

تمر عملية إعداد الخطة وتنفيذها بمجموعة من المراحل المتتالية، تتمثل هذه المراحل في [عبد المجيد، 2007، ص: 163-165]:

**1-1- تحليل المشكلات المحتملة:** عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة وإعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار تقدير المشاكل المحتملة، وهو ضروري لإقناع الإدارة بأن هذه التغيرات ضرورية وعقلانية، ويمكن هذا التحليل وضع هذه التصورات في صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها.

**1-2- إعداد الخطة:** عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة.

**1-3- اختيار الفريق:** يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة، ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التليفونية والتعامل مع وسائل الإعلام.... مع الأخذ بعين الاعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة، وأن عمل هذا الفريق سيكون على مدار أربع وعشرون ساعة، فالأزمات قد تحدث في أوقات غير عادية مثل: الليل، العطلات والإجازات.

**1-4- تسهيلات الاتصال:** ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة والظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة، وربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التليفونية مثلا مع المؤسسات المجاورة ولو أن لدى هذه المؤسسة مستشارا فإنه يمكن الاتصال بهم للتعامل مع وسائل الإعلام.

1-5- التدريب: إن الفريق الذي تم اختياره سوف يحتاج للتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعداده وبشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة.

1-6- ممارسة تدريبات المحاكاة: ينبغي عمل تدريبات ممارسة غير معلنة في أوقات غير منتظمة بالتعاون مع أجهزة الأمن والسلطات المحلية الأخرى، وأن تكون التدريبات واقعية وعملية وبها معلومات صحيحة بقدر الإمكان، ولو تم تصوير هذه التدريبات بالفيديو من المفيد إعادة عرضها مرة أخرى ومناقشتها بواسطة أولئك الذين اشتركوا فيها، وهذا نوع جيد ومفيد من التدريب.

### 2- خطة عمل إدارة الأزمات

هناك فرق بين التخطيط للأزمة وخطة الأزمة، فالخطة هي حصيلة العملية التخطيطية وهي ليست جامدة نهائية بل مرنة متغيرة تستجيب لأي تغيرات مستقبلية، فهي التي تحدد مستقبل المؤسسة والعاملين فيها.

كما يمكن التمييز بين الخطة والتخطيط من خلال ما يلي [عبد الحميد، 2008، ص: 53]:

**يقصد بتخطيط:** "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ويتضمن توزيع موارد المؤسسة على مختلف الاستخدامات الممكنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة."

**أما الخطة:** "فهي تتضمن الإجراءات والوسائل التي يجب أن تتبعها الأجزاء المختلفة من المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف الفرعية التي تتفق مع الهدف العام للمؤسسة."

وبالتالي فإن خطط إدارة الأزمات هي مخرج أساسي لعملية التخطيط والتي تعتبر وثيقة تهدف في جوهرها إلى منع الأزمة، عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية أو على الأقل التحضير للتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمة في حالة عدم منعها مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية، واستعادة النشاط في أقل وقت ممكن وبأقل الخسائر [عبد المجيد، 2007، ص ص: 157-158].

تساعد خطط إدارة الأزمات في الاستجابة السريعة للتهديدات المحتملة، عن طريق تحديد آثار الأزمة والعمل على وضع سيناريوهات تساعد على مواجهتها، وتقديم المشورة في حالة حدوث أزمة [Hartmann, 2011, p:09].

ومن ناحية أخرى، تتناول خطة إدارة الأزمات مرحلة الاستجابة للأزمة، حيث توضح التدابير والإستراتيجيات والإجراءات الواجب اتخاذها، ومسؤوليات أولئك المعنيين. كما يتم عادة تنشيط فريق إدارة الأزمات لتنسيق ومراقبة أنشطة بطريقة المستمرة [Muammer & others, 2009, p:02].

كما تهدف خطط الأزمات إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها [المساعدة، 2012، ص:118]:

- أنها توفر لمديري الأزمات وفرق المواجهة الأساس القانوني والإداري للتصرف واتخاذ القرارات.
  - توفر الخطوات الواجب القيام بها لمواجهة الأزمات عند حدوثها بصورة منظمة وعقلانية.
  - تساعد مديري الأزمة على التغلب على آثار الأزمة بوقف تداعياتها، والحد من عواقبها.
- يتم كتابة الخطة لمواجهة الأزمة من قبل مدير الأزمات مستعينا في ذلك بقدراته الإبداعية والإبتكارية مع التركيز على منح هذه الخطة قدرا كبيرا من المرونة يمكنها من مواجهة كافة التغيرات، وتتم كتابة هذه الخطة على النحو التالي [الصيرفي، 2008، ص: 115-117]:

✓ **المقدمة:** وتشمل هذه المقدمة على بيان بكافة المحتويات حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، كما يجب أن تشمل المقدمة عدد النسخ المتداولة وعلى أرقام التليفونات التي يمكن الإتصال بها خلال 24 ساعة في اليوم، ويجب أيضا الإشارة في المقدمة على أهمية العمل كفريق وأهمية التعامل الفوري مع الأزمات، وإيضاح ما إذا كانت هذه الخطة تتميز بالطابع السري من عدمه.

✓ **إقرار الاستلام:** طلب المدير من كافة المشرفين استلام نسخة من خطة مواجهة الأزمة بطريقة رسمية لتضمن:

- قيام أولئك المشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتواها.

- إشعارهم بأن ذلك موضوع هام.

✓ **تحديد فريق الأزمات:** يتكون فريق الأزمات الذي تم تشكيله مدير الأزمات من: أخصائي قانوني أخصائي مالي، أخصائي شؤون إدارية، أخصائي علاقات عامة، ثم يحدد:

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

- من هو قائد الفريق؟ وما هي مسؤولياته؟
  - من هو نائب القائد؟ ومن يمارس؟
  - ما هي مسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق؟
  - ✓ قائمة الاتصالات: تشمل خطة مواجهة الأزمة على جميع أرقام تليفونات أعضاء الفريق سواء داخل العمل أو في منازلهم والأماكن التي يحتمل تواجدهم بها، وكذلك تشمل الخطة على عناوين كافة الأماكن التي يحتمل تواجدهم بها، وكذلك تشمل الخطة على عناوين كافة الأماكن التي يمكن استدعائهم منها عند الضرورة.
  - ✓ تقييم المخاطرة المحتملة: يجب أن تشمل خطة الأزمات على كافة أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة، وما هي الاحتمالات الخاصة بكل نوع؟ وما هي الخسائر التي قد يترتب على كل نوع؟ وما هي مدى القدرة على التحكم في هذه المخاطر؟
  - ✓ التوثيق: على مدير الأزمات أن يطلب من كافة المشرفين على المؤسسة توثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة وقت وقوعها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
    - متى علمت بوقوع الأزمة؟
    - أين تفجرت الأزمة في بدايتها؟
    - متى تم الاتصال بالرئيس المباشر؟
    - كم عدد الأفراد الذين كانوا متواجدين وقت الحادث؟
    - من قام بإبلاغ الشرطة ومتى؟
    - من قام بإبلاغ الصحافة ومتى؟
- كما يجب تنبيه على المشرفين المتواجدين في موقع الأزمة بكتابة مذكرات رسمية عن كافة الوقائع المتعلقة بالأزمة، وذلك بالتواريخ والأرقام.
- ✓ المعلومات السرية: هنا يقوم مدير الأزمات بطلب من المشرفين بتجنب التصريح بأي معلومات عن الأزمة إلا بعد الحصول على موافقة كتابية منه، وذلك منعا لحدوث أي مشاكل نتيجة تسرع أحد المشرفين بإعطاء بيانات قد تكون غير صحيحة.

✓ مركز إدارة الأزمات: في هذه الحالة يجب على مدير الأزمات أن يوضح في الخطة على موقع مركز إدارة الأزمات وفئات العاملين فيه والموارد اللازمة له.

✓ تقييم الأزمة: هنا في هذه الحالة يقوم مدير الأزمات بوضع كل الوثائق والمستندات داخل خطة الأزمة، التي من شأنها تسهيل من عمل فريق الأزمات وتساهم في الموقف نفسه عن طريق تقديم كافة جوانب الأزمة واقتراح التوصيات التي تزيد من فاعلية التخطيط مستقبلا.

يتم إعداد الخطة وتنفيذها بمجموعة من المراحل المتتالية، تشكل كل مرحلة رافدا للمعلومات للمرحلة السابقة أو التالية لها، وهذا يدل على أن مراحل عملية التخطيط متصلة ومتتابعة، إن إعداد الخطة يمر بالمراحل التالية [عبد الحميد، 2008، ص ص: 62، 65]:

أ- **مرحلة الإعداد والتحضير:** تشمل هذه المرحلة إجراء دراسات موسعة عن المهمة التي سيتم القيام بها للتعرف على المشكلات، تحديد مسبباتها وأبعادها، تحديد الإمكانيات، والموارد المتاحة، وأيضا دراسة خصائص المنطقة أو المجتمع الذي يعاني من المشكلة، كما يجب تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لوضع الخطة.

ب- **وجود أزمة وتشخيصها:** في هذه المرحلة تبدأ المراحل الفعلية للخطة بوجود أزمة أو توقع حدوثها ثم يتم تشخيصها "التعرف على حجم الأزمة، ماهيتها، وجمع وتحليل المعلومات عن المشكلة وأسبابها وتأثيرها في مختلف الاتجاهات".

ج- **الهدف من الخطة:** هو عبارة عن وضع مستقبل مرغوب فيه لما ستكون عليه الحالة "موضوع الأزمة" ومن أهم المهام التي يقوم بها المخططون عملية صياغة الأهداف المبهمة وغير المترابطة إلى أهداف عملية ومنطقية تكون قابلة للتحقيق وليست مجرد رغبات. وتشكل صياغة الأهداف عنصرا مهما من عناصر الخطة لأنها تضمن التنفيذ الدقيق لها، ولذا يجب أن يكون تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمنها الخطة متسقة مع الأهداف التي تم صياغتها، كما يمكن أن يواجه المخططون أهداف متضاربة ويقع على عاتقهم المفاضلة بين الأهداف لاختيار الهدف الذي يحقق أفضل النتائج وأقل الخسائر.

### 3- خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

تتمثل خطوات عملية التخطيط في عناصر الآتية [الصيرفي، 2008، ص ص: 97، 103]:

#### 3-1- تحديد الأهداف: تسعى المؤسسات في مواجهة الأزمات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة.
- التعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر والقلق.
- التعرف على خبرات المؤسسة السابقة أثناء الأزمات ومقدار السيطرة على أحداثها.
- التعرف على أنواع السلوك والبواعث والمحفزات التي يمكن أن تسود أثناء الأزمة.
- نشر كافة الحقائق اللازمة لخلق مناخ صحي للتعامل مع الأزمة.
- التعرف على طرق خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة.
- تنمية شبكة الاتصالات.
- التعرف على موقف أفراد المؤسسة تجاه الأزمة سواء كصانعين لها أو محركين لأحداثها أو معارضين لإفرازاتها ونتائجها.
- التعرف على جوهر الأحداث ومحورها الذي تدور فيه.

#### 3-2- تحديد السياسات والإستراتيجيات: هناك مجموعة من القواعد يجب أن تقوم عليها هذه

الإستراتيجيات، منها: القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.

#### 3-3- التنبؤات: إن التنبؤ للأزمة يتيح لنا سهولة السيطرة عليها وأخذ الإحتياطات اللازمة

للتصدي لها إذا ما حدثت. وفيما يلي خمسة أسئلة رئيسية يمكن قياس تأثير الأزمة على المؤسسة في الإجابة عليها:

- السؤال الأول: ما هي درجة حدة الأزمة التي يمكن أن تتحملها المؤسسة وكم من الوقت تتحمل؟

- السؤال الثاني: إلى أي مدى يتأثر الغير (إذا ما تعرضت المؤسسة للأزمة) مثل المؤسسات

الأخرى؟

- السؤال الثالث: ما مدى تأثير تعرض المؤسسة لأزمة على أداء أعمالها اليومية؟

- السؤال الرابع: ما مدى تأثير الأزمة على سمعة المؤسسة وشهرتها أو صاحبها؟

- السؤال الخامس: ما شدة تأثير الأزمة ماليا على المؤسسة؟

للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة في مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل أفضل بغية مساعدة المؤسسة للخروج من أزمته، ويتم ذلك عبر مجموعة من الخطوات فهي تبدأ بعملية إعداد خطة عمل لإدارة الأزمات ثم اختيار الأداة المناسبة لعملية التخطيط من أجل تخطي الأزمة والخروج منها.

### المطلب الخامس: تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

يعتبر نجاح أي إدارة في الخروج من الأزمات التي قد تصيبها هو مدى توفر التخطيط المسبق لمواجهتها، فهو يعمل على تحديد إجراءات التعامل معها، وتوفير الوقت حيث يكون هو في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفره، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.

### 1- محددات عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمات

تتمثل في النقاط التالية [الدويك، 2014، ص: 141]:

- السياسة العامة للمؤسسة، والتي تحدد الإطار العام لمجموعة القيم والمبادئ الخاصة بها، والمعايير التي يجب أن يتحرك خلالها متخذ القرار.
- الموارد والإمكانات الذاتية للمؤسسة والتي يمكن توجيهها لصالح الأزمة.
- شكل وطبيعة المخاطر والتهديدات المتوقعة والمحتمل تأثيرها على مصالح المؤسسة.
- الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات.
- محدودية المعلومات المتوفرة، فالمعلومات المتاحة تكون محدودة نسبياً، وكذلك عدم معرفة الارتباط والعلاقة بين المسببات والنتائج.
- صعوبة التنبؤ بالقيم الاجتماعية المستقبلية بشكل عام، فقد يضع المخططون تصوراً لمواجهة أزمة ما ولكن هذا التصور يكون مختلفاً تماماً لما جاءت إليه العلاقات والقيم الاجتماعية عند وضع التصور التخطيطي في موضع التنفيذ.

- مشاركة العاملين في عملية التخطيط: فمشاركة الفرد في إعداد الخطة تعتبر عنصرا مهما، والمشاركة قد تكون في هذه الحالة مباشرة (عن طريق اللقاءات)، أو غير مباشرة (عن طريق ممثلين منتخبين).

### 2- معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات

يمكن إيجاز معوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات فيما يلي [عبد الحميد، 2007، ص:70]:

- سوء معالجة وتحليل البيانات أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار المبكرة، يعطي مؤشرا خاطئا ويترتب عليه سوء فهم الأزمة أو حدوث أزمة أخرى.
- الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمة.
- عدم تنفيذ الخطط التي يتم وضعها بطريقة سليمة أو التهاون في تنفيذها.
- اتخاذ الأزمة لمسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع خطة.
- حدوث تغيرات في الأسس والافتراضات التي بني عليها التخطيط.
- عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة للمفاضلة بين البدائل.
- عدم مرونة الخطة لإمكان إحداث تغيرات لمواجهة المسارات الجديد غير المتوقعة التي يمكن أن تسلكها الأزمة.

بالإضافة إلى ما سبق هنالك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى قصور في عملية التخطيط للأزمة وهي [الدويك، 2014، ص: 140]:

- نقص المعلومات المتوفرة عن الأحداث والأزمات المتوقعة نتيجة ضعف في منظومة المتابعة والتحليل، مما يؤدي إلى عدم القدرة على التنبؤ المسبق بشكل حدوث واتجاهات تأثيرها ومسارات حركتها المستقبلية.
- عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء بسبب عدم دقة المعلومات في مراحل التنفيذ.
- غموض بعض القرارات التي تؤدي إلى تعقيدات خلال عملية التنفيذ وحدثت أزمات جديدة.

### 3- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه، ويتمثل دوره من خلال [نجم، 2006، ص:252]:

- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها.
  - تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع بدائل مختلفة لمعالجتها.
  - تقديم المشورة للمديرين على طول خط سلطة أثناء عملية التخطيط، وذلك بتفسير التنبؤات والبدائل المختلفة.
  - التقييم المستمر لإستراتيجية المؤسسة، وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
  - تهيئة المناخ تنظيمي المحيط بالمؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ، وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.
- حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد أهدافها، والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مع مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها.

كما يساهم التخطيط الإستراتيجي للأزمة في [عبد المجيد، 2007، ص: 166]:

- تحليل نقاط الضعف في العمليات القائمة في المؤسسة.
  - بناء سيناريوهات وعلى أساسها وضع خطط.
  - تطوير وسائل اتصالية للجمهور الداخلي والخارجي.
- من خلال ما سبق يستنتج أن التخطيط للأزمات أهمية ودور فعال في مواجهة الأزمات، وذلك لاعتباره أنه عملية منظمة تتم بشكل مستمر تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها. وبالتالي يتيح التخطيط للأزمة في المرحلة مبكرة سرعة في التعامل معها، كما أن استثمار الوقت والتعامل معه بحرص يمثل عامل هاماً في نجاح الجهود المبذولة لإدارة الأزمات.

### المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية ودورها في مواجهة الأزمات

إن الأزمات تحتاج إلى تعامل خاص من طرف القائد سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها، إن المدير الناجح هو الذي يعد التجهيزات اللازمة لمواجهة الأزمات، ومنه يتعين على مدير الأزمات حسن اختيار قائمة الفريق الذي يتعامل مع الأزمة، وأن يراعي توافر خصائص ومواصفات معينة تجعله ناجحا في قيادة الفريق وإنجاح مهمته.

#### المطلب الأول: القيادة الإستراتيجية للأزمة

تعد القيادة إحدى أهم العوامل الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وخلق توازن بينها وبين العاملين والسعي لتوفير جو مناسب للعاملين، مما يشعرهم بأهمية التطوير، التغيير، وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.

#### 1- تعريف القيادة الإستراتيجية

يمكن حصر أبرز التعاريف في الآتي:

تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها: "هي التي يكون لها القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة" [جاد الرب، 2012، ص: 49].

وتعرف على أنها: "القدرة على رؤية مستقبلية بطريقة تحث الآخرين على إدارة تنفيذها، وهذه القدرة تتطلب مهارة بناء العلاقات مع الأشخاص الآخرين، وتنظيم الموارد بفعالية ولهذا تكون الإدارة ممكنة للجميع" [كورتال ومحيطة، 2016، ص: 126].

كما أيضا على أنها: "هي عبارة عن نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة" [علاق، 2010، ص: 13].

وتعرف أيضا على أنها: "عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" [Bello, 2012, p.:229].

وعرفت أيضا على أنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد لأهدافها، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده" [عباس، 2009، ص: 161].

من خلال ما سبق يستنتج أن القيادة عبارة عن الإمكانيات والقدرات الموجودة في الشخص ذو تفكير إستراتيجي، يهدف إلى التأثير في سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

تكمن أهمية القيادة فيما يلي [الخيرى، 2013، ص: 21]:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها مترابطة تضم داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

### 2- ماهية القيادة الإستراتيجية الأزمة

تعتمد القيادة على التكامل، التوجيه، الإلتزام، الدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة للعاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة الأزمات المحتملة.

### 2-1- تعريف قيادة الأزمة

قبل التطرق لمفهوم قيادة الأزمة يجب التعرف على مفهوم القائد.

إن القادة الإستراتيجيين هم أولئك الذين يجلسون على قمة المؤسسة ولهم الأولوية والمسؤولية عن رسم مسارها، وتحقيق إيجابيات على المدى القصير والطويل، حيث يلعبون دورا حاسما في إعطاء القرارات والاتصال في حالات الأزمات [Stern, 2014 , p:01].

القائد الجيد لديه فكرة عن الخير والأهداف الخاصة به، وهو مستعد للاحتفاظ بهذه الأهداف حتى في الأوقات الصعبة. القائد الجيد أصيل، يهتم بشدة بأفكار معينة تستحق اهتماما قويا وشخصا من الحكمة [Bello, 2012, p.:229].

**فالقائد** هو مخطط ناجح وصاحب رؤية بعيدة المدى [أبو قحف، 2002، ص:276]، وهناك مجموعة من

الاختصاصات والأدوار التي يقوم بها القائد تتمثل في [Josas, 2004, P:742]:

- العمل في الوقت المحدد.
- إتقان الوظائف المحددة.
- توجيه المهام للأفراد.
- القدرة على التأثير في الآخرين.

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

في حالة الأزمات تكون القيادة جماعية وديناميكية، وتتطلب مهارات الإدراك والتفكير من قبل القائمين بها من أجل تحديد مسارات العمل المناسبة [Wooten & James, 2008, p:03].

وبالتالي فإن من أهم الأمور التي تساهم في عدم تفاقم الأزمة هو حسن اختيار القادة لإدارة هذه الأزمات وما يتوفر لدى هؤلاء القادة من إمكانيات التفكير والإبتكار، فهم يسعون دائما ليس للسيطرة على الأزمة بل للإستثمارها لصالح المؤسسة، فالقائد يقوم باستقبال المعلومات، البيانات، يطلها، يقدم النصح والإرشاد في ضوء المستجدات والمعلومات المتوفرة لديه [العدوان، 2013، ص:100].

فقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة تستخدم أفكار يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة، وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة في [الياسري، 2014، ص: 63]: اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين، تحفيز ودفع الأفراد للمشاركة.

القيادة في إدارة الأزمات "هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلا القيام بالأشياء أو بالأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأشياء أو أعمال جديدة غير معتادين عليها" [كورتال ومحيلة، 2016، ص: 126].

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز قائد الأزمة عن غيره يمكن حصر أبرزها في الآتي [المساعدة، 2012، ص ص: 138-139]:

- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة: التي تدفعه إلى مواجهة المخاطر بكفاءة فيجب أن يكون لديه القدرة على معالجة مخاطر الأزمة ووقف تصاعدها، فلا يكون متهورا ومنفعلا فيتسبب بالمزيد من الأزمات ويزيد من حدة وخطورة الأزمة المتصاعدة.
- أن يكون لديه القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق الأزمة، وأن يجعل من الفريق قادرا على مواجهة المخاطر الأزمة، وفي ضوء إحاطته ومعرفته بإمكانياتهم وقدراتهم، وتفعيل مواهبهم وفي الوقت ذاته دفعهم وحثهم على القيام بالمهام المسندة إليهم بدقة وإتقان.
- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون عاقلا في إتخاذ قراراته حول الأزمات ومدركا لأبعادها وتأثيرها، وفي الوقت ذاته قادرا على سرعة التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والمتابعة للعمليات التي سيواجه بها الأزمة ويوقف تصاعدها.

- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة.

- الثبات والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها، والتوافق والسيطرة عليها وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة مناسبة، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة.

- أن تكون لديه القدرة على التخيل والتوقع بمسار أحداث الأزمة، وإتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.

من خلال ما سبق يمكن إضافة جملة من الخصائص، تتعلق بالمعلومات والثقافة، التعليم والتدريب

التي يجب أن يتمتع بها القائد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي [إجاد الله، 2010، ص:25]:

- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل معها والاستفادة منها.

- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات.

- الخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.

### 2-2- أسس القيادة الإستراتيجية وقت الأزمات

تعد القيادة الإستراتيجية للأزمات محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة، فهي تعتمد على السلوك القيادي الذي يشجع الأعضاء على الإنخراط بفعالية في إكتساب المعرفة وصياغة إستراتيجيات لحل الأزمة، تقوم قيادة الأزمات على مجموعة من الأسس تساعد في مواجهة الأزمات، وهي كالآتي [الحريري، 2012، ص ص: 120-121]:

- إن القيادة الناجحة والفعالة في حل المشكلات والأزمات تأتي نتيجة المثابرة على التعلم

والتطور والتجربة الناجحة، والممارسة السليمة التي من شأنها القضاء على الأزمات.

- إن القيادة الفعالة في مواجهة الأزمات تعني القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

- القيادة الناجحة والفعالة لحل الأزمات هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد الأكفاء..

- يجب أن يتصف قائد الأزمة بالقدرة على تحليل الأزمات ومعرفة أسبابها، وإعطاء الزيادات والعلوات والمكافآت الأشخاص المبدعين في حل الأزمات.

تتكون القيادة للأزمات على ثلاث عناصر أساسية تساهم في حل ومواجهة الأزمات وهي [الحري، 2012، ص ص: 120-121]:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ومع فريق عمل خاص بالقضاء على الأزمات.

- القائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم، وإعطائهم الأوامر بالتصدي للأزمات ومعرفة مصدر الأزمة ومواعيد البدء والتنفيذ في حل هذه الأزمات.

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه في مواجهة الأزمات والعمل على حلها.

ومنه نستنتج أن القيادة الإستراتيجية للأزمة محورا مهما تركز عليه مختلف نشاطات المؤسسة تهدف إلى القضاء على الأزمات وخروج منها بأقل خسائر، في ظل وجود قائد إستراتيجي يتصف بذكاء والفتنة والقدرة في مواجهة الأزمات، حيث تهدف قيادة الأزمات إلى التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ أهداف المؤسسة، من أجل تخطي ومواجهة الأزمات.

### المطلب الثاني: فعالية القيادة وكيفية إدارتها للأزمات

تعد إدارة الأزمات عنصر مهم في الإدارة نتيجة للفوائد التي تقدمها لها، ونجاح هذه الأخيرة مرهون بمدى قدرة القيادة على تسيير المؤسسة في حالة أزمة، حيث تعتبر القيادة عنصر مهم ورئيسي فيها، وذلك لإعتبارها أنها عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية وهي تعتبر أساس وظيفة الإدارة.

#### 1- أنواع القيادة وقت الأزمات

يمكن تصنيف أنواع القيادة وقت الأزمات إلى [الياسري، 2014، ص ص: 67-68]:

**1-1- القيادة الشورية:** ومن أهم السلوكيات المميزة لهذا النوع من القيادة أثناء الأزمات هو أن القائد يحث أعضاء فريقه على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، وحثهم على التحلي بالشجاعة، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي مع تحديد الأولويات وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة مع تشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها.

ويقوم القائد أيضا بتشجيع أعضائه على المبادرة وإبداء الرأي مع توفير لهم مناخ من الألفة والإحترام بين الأعضاء وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز أفكارهم بصفة مستمرة. واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة أو استخدام أسلوب العصف الذهني، مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

**1-2- القيادة المستبدة:** وتتميز هذه القيادة بأن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة ويسعى للخروج منها بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيانها، وهو يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي فيقوم بإتخاذ القرار بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات.

**1-3- القيادة المتسببة:** في هذه الحالة يتمتع القائد بهدوء ظاهري يتجاهل أهمية البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين بالمؤسسة، كما يكون غير قادر على إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب قيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الإضطراب والفوضى والخلل في موقف فتزيد الخسائر المادية والبشرية.

### 2- خطوات القائد وقت الأزمة

يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة الأزمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة، وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتدمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة، وذلك من خلال الخطوات التالية [جاد الرب، 2012، ص ص: 297-298]:

#### الخطوة الأولى: التحديد الواضح للأهداف

يعتمد التحديد الواضح للأهداف أساسا على فلسفة وقيم المؤسسة، فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا على وضع المخططات التمهيديّة لسياسات إدارة الأزمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المؤسسة، إذا سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئية التنظيمية يساهم في إدارة الفعالة للأزمة.

#### الخطوة الثانية: تحديد فريق إدارة الأزمات

ذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات من أجل الاستعداد لهذه الأزمات، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيسي

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

لإدارة الأزمات وأيضاً تحليل الأزمة من مختلف الإتجاهات مثل: الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها.

### الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاتصالات

وهي تحديد البنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، وإستراتيجية للطوارئ والكوارث، وذلك لكي تتربط وتتكامل المؤسسة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأوقات والأحوال.

### الخطوة الرابعة: تخطيط الوقت أثناء الأزمات

إذا انتظرت ولم تخطط، وتغيرت أولويات العمل فجأة، وربما كان عجز الفرد عن التخطيط نابعا من عجزهم عن التنبؤ بالمستقبل، وفقرهم إلى المعلومات التي تكفل هذا التخطيط. وتتمثل أبرز النصائح في استغلال الوقت أثناء الأزمة في [العامري، 2014، ص: 05]:

- سجل الوقت عن طريق كتابة ولا تعتمد على الذاكرة.
- رتب أعمالك مما يسهل عليك أدائها والبدء بالأصعب.
- كن مرنا في تخطيط وقتك، وتعلم أن تقول لا.
- توقف عن الأعمال غير المفيدة، ولا بد أن يكون لسلة المهملات نصيب.
- تخلص من الذين يضيعون وقتك.
- نسق أفكارك واحترام وقت الآخرين.

### الخطوة الخامسة: الارتفاع بالمعنويات وقت الأزمات

لنكن المعنويات على رأس الأولويات، فمن الصعب أن تجمع بين الأداء الجيد والروح المعنوية المنخفضة لهذا كان من أهم مسؤوليات القائد الحقيقي مراقبة علامات انخفاض الروح المعنوية داخل المؤسسة، ومن أهم العلامات التي تؤكد على انخفاض الروح المعنوية هي عدم وجود تعاون أو حماس بين فريق عمل الأزمات والبحث عن أخطاء الآخرين وخلق المشكلات، سوء التواصل بين القائد وفريقه نقص التدريب وغيرها، وبناءا على ذلك يسعى القائد إلى خلق بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية والطموح إلى الأفضل مما يجعل الفريق كله يستمتع بعمله معا ومع القائد [العامري، 2014، ص: 05].

### الخطوة السادسة: الإبداع والتجديد

قد يكون الإبداع أمر ضروري في حالة اشتداد المواقف، فالطرق القديمة تؤدي إلى المشكلات الحالية وفي هذه الحالة تكون الطرق الجديدة هي المخرج، ويكون دائما لدى العقلية الإبداعية إحساس بالتفتح على البدائل المتطورة، والرغبة القوية في اقتحام المستقبل بلا خوف من المجهول، مع تشجيع أعضاء الفريق جميعا أن يكونوا مبدعين والبحث عما هو جديد، والسؤال هنا كيف تكون مبدعا؟ والإجابة تكمن في النقاط التالية [العامري، 2014، ص: 05]:

- خصص وقتا تفكر فيه وحدك.
- إجعل أفكارك مترابطة تؤدي إحداها إلى الأخرى.
- لا تتخل على أفكارك الجدية لمجرد رفضها من الآخرين.
- تأني في إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها.

### الخطوة السابعة: حل المشكلات وقت الأزمات

لا تتصارع مع الأزمات، بل يجب إتباع النصائح التالية [العامري، 2014، ص: 06]:

- استخدم أسلوب الإشراف وليس المراقبة، ودع الأمور كما خطط لها.
  - الدعابة والعبارات المناسبة قد تنقذك من مأزق كثيرة.
  - استعد وتهياً عقليا لحل الأزمة، وذلك بتصفية الذهن، ثم ترتيب الأفكار من أجل حلها.
- وتتمثل خطوات حل الأزمة في:
- حدد الأزمة وتعرف على أسبابها.
  - اجمع كل المعلومات الممكنة حول الأزمة، وقم بمشاورات مع من واجه مثلها من قبل.
  - اختار أنت والفريق الحل المناسب ثم طبقه ولا تبالغ في الحذر.

بالإضافة إلى ما سبق تعتبر القيادة خلال الأزمات امتحانا كبيرا للقائد الإستراتيجي وفرصة لتجسيد معارفه النظرية وخبراته العلمية، وقدراته الإبداعية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، وهذه القيادة تهدف إلى [عبيوي، 2012، ص ص: 136-137]:

- تحقيق الترابط بين الإستراتيجية الموضوعية والأهداف المحددة والإمكانات الموجودة والإبداعات الممكنة.

- تعتبر القيادة عملية إيجابية ديناميكية تدخل بصورة أو بأخرى في التوجيه الطبيعي للشيء.
- تهدف القيادة إلى المحافظة على هذا النظام وعلى قدراته وإمكانياته المختلفة.
- تحسين الصورة لنظام القيادة وتأمين تطوير بنيته ووظيفته.
- متابعة التغيرات الحاصلة في البنية التنظيمية للمجتمع وللقوات أثناء الأزمات.
- تهدف القيادة أثناء الأزمات إلى قيادة القوات في مجرى الأزمة وتحضير الأعمال لها، وجمع المعلومات المتبدلة عن الموقف ودراستها بصورة مستمرة.
- تهدف القيادة إلى اتخاذ القرارات الخاصة التي تساهم في تنفيذ وتدقيق التغيرات الأساسية التي طرأت على القرار العام المتخذ سابقا.

### 3- التدريب على قيادة الأزمات

يقصد بالتدريب على قيادة الأزمات: عملية الممارسة الفعلية للقيادات وحسن توظيف نتائج علم الإدارة في مواجهة الأزمات، بشكل يكفل الوصول من خلالها إلى القرار الرشيد أو الأمثل القادر على تحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة ممكنة، ويحتاج التدريب على قيادة الأزمات اتخاذ ما يلزم نحو إكساب المستهدفين المهارات والقدرات، ومعالجة نواحي القصور لديهم للعمل بكفاءة وفعالية عند ممارسة مهام قيادة الأزمة ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة عمليا، وليس نظريا بحيث يتم وضعهم في المواقع الفعلية المحتمل أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم [عبد الحميد، 2007، ص: 154].

يعالج هذا التدريب نواحي متعددة من القصور الشخصي، مما يؤهل المستهدفين للعمل بفعالية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا استخدام أساليب المحاكاة بحيث تتيح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة، وكيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة.

لذا عند تدريب القيادة لابد من مراعاة الشروط التالية [الياسري، 2014، ص ص: 68-69]:

- إدارة القائد للأزمة تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يبقى وقتا طويلا في ظروف من الإجهاد والتوتر وأهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع.

- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات، يجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
- تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.
- اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والإتجاهات الضرورية للعمل.
- التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
- دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.
- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

#### 4- استراتيجيات لتفعيل دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

تتمثل أبرز الإستراتيجيات في النقاط التالية [العدوان، 2013، ص ص: 34-35]:

- العمل على تصميم أدوات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي لدى القيادات العاملين في مجال إدارة الأزمات.
- بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تعمل على تأمين المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمات.
- تكريس المناخ الإداري في المؤسسات يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية عند إدارة الأزمات.

ومنه يستنتج أن قيادة الأزمة تعتبر امتحان كبير للقادة وفرصة لتجسيد معارفهم النظرية وخبراتهم العلمية، وقدراتهم الإبداعية في التعامل مع الأزمة وإدارتها، حيث تهدف إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، بشكل سليم لمواجهة أزماتها في المستقبل.

### المطلب الثالث: فريق الأزمات ودوره في مواجهة الأزمات

يحتل فريق إدارة الأزمات أهمية بالغة داخل المؤسسة فهو يساعدها في التعامل مع الأزمات، والإستعداد لها، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في حالة حدوثها.

#### 1- تعريف فريق إدارة الأزمات

لكي يتم مواجهة الأزمات في المؤسسة بأسلوب علمي، لابد من تواجد فريق عمل على مستوى عال من العلم والخبرة العلمية في هذا المجال.

يعرف فريق إدارة الأزمة على أنه: "ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة، والعمل على معالجتها والحد من خطورتها وآثارها السلبية، وهذا الفريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها، وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليف هذا الفريق بالاستمرار بعد ذلك، وقد يجري حل هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة" [أبو فارة، 2009، ص:66].

يقصد به قيام مدير المؤسسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات ويضم كل واحد من 4-8 من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها [الياسري، 2014، ص: 69]. والهدف من تكوين فريق إدارة الأزمات هو التخطيط لأحداث الأزمات المحتملة وإدارتها في حالة حدوثها [Spillan, Nd , p:07].

يتخذ فريق إدارة الأزمات الخطوات اللازمة لدعم وتسهيل عمليات صنع القرار خلال الاستجابة للأزمات وذلك يقوم على أساس التنسيق بين الأنشطة وجمع المعلومات وتوزيعها على الإدارة العليا والموظفين وأصحاب المصلحة [Muammer & others, 2009, p:04].

إن تكوين فريق إدارة الأزمات يكون تمثيلا لأعلى السلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية، مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتعد طريقة فريق إدارة الأزمات من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص في مجالات مختلفة، كما تتطلب عدم ترك الأمور للصدفة [المطيري، 2011، ص:37].

من خلال ما سبق يستنتج أن فريق إدارة الأزمات عبارة عن فريق يضم مجموعة من الأفراد العاملين داخل المؤسسة يتم تعيينه من طرف مدير المؤسسة، يتصفون بالقدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات بطريقة مثلى والعمل على الخروج منها بأقل الخسائر.

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التي تواجهها المؤسسة، إلا أن هناك شروط عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في [الياسري، 2014، ص: 70]:

- الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد لها والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة.
- القدرة على التحليل والاستنتاج، وإتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.
- المرونة وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر.
- التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة، والانتماء والولاء للمؤسسة.

### 2- خصائص فريق إدارة الأزمات

أدى تعدد الأزمات واتساع آثارها عن اختفاء القرارات الفردية لمعالجتها، وظهور الحاجة إلى فريق مختص بإدارتها يتميز بمجموعة من الخصائص من أهمها [اليوسفي، 2014، ص: 55-56]:

- أن يكون أفراد الفريق مدربين تدريباً عالياً على مواجهة معظم المواقف المحتملة على اختلافها، ولابد من الاستفادة تدريبياً من الدول المتقدمة في هذا المجال كالولايات المتحدة، وبعض الدول الأوروبية التي اهتمت بهذا الجانب، وسجلت لها مواقف ناجحة مع الأزمات.
- ألا يحكم أداؤهم إجراءات ثابتة، بل يجب أن يواجهوا الموقف بحرية حسب تداعياته وظروف الأزمة التي يواجهونها.
- قيام الفريق بإطلاع قائده على الإنجازات والأعمال التي يقوم الفريق بها لمواجهة الأزمة في موقع العمل أولاً بأول، حتى يتمكن قائد الفريق من التنسيق بين الفرق المختلفة كل حسب مهمته.
- ليس من الضروري أن يكون أعضاء فريق إدارة الأزمات متفرغين فقط لأعمال هذا الفريق، بل من الطبيعي أن يكونوا منتمين إلى منظمات حكومية أو أهلية في وظائفهم العادية، وعند الأزمة يتم استدعاؤهم ليقوموا بأدوارهم حسب طبيعة الأزمة التي حدثت بالفعل.
- تنوع تخصصات الفريق وتعددتها، مع مراعاة القدرة على التعاون المشترك والعمل الجماعي.

- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة والمستويات القيادية استعداد لأي خطأ أو مشكلة في أثناء مواجهتها، ولا شك في أن تكنولوجيا الاتصال وما تنتجه من إمكانيات خاصة (الهواتف النقالة، البريد الإلكتروني، وغيرها) قد قلصت كثيرا من المشكلات التي كانت تعوق الاتصالات بين أعضاء فريق الأزمة من جهة، وبينه وبين القيادات العليا من جهة ثانية.

- يجب توفر مواصفات شخصية وموضوعية في قائد الفريق، تؤهله للقيادة وتحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار والتعاون مع المستويات القيادية، ومنحه صلاحيات واسعة تمكنه من التحرك السريع واتخاذ القرار في أثناء الأزمة.

### 3- تشكيل فريق إدارة الأزمات

إن التسيير الإستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أنواعه ومستوياته، ينبغي أن تحدد وتعلن أسماء وكوادر فريق إدارة الأزمات لجميع العاملين بالمؤسسة، وأن تحدد وسيلة الإتصال بكل منهم، وذلك قبل أن تفرض الأحداث نفسها ضرورة وجودهم أو تكشف مساوئهم، ومخاطر عدم تحديد هذا الفريق ومهامه ومتطلباته لمواجهة الأزمات. ويتكون فريق إدارة الأزمات من [السعيد، 2006، ص: 114-115]:

3-1- قائد الفريق: الذي يتولى مهام اختياره الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.

3-2- المتحدث الرسمي: الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة ووسائل الإعلام ويتحدث باسمها.

3-3- الرئيس: الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشارة القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.

3-4- أخصائي قانوني: وهو المختص بالشؤون العامة حيث أنه في الحقيقة يعمل في اتجاهين اتجاه القوانين والقواعد واللوائح الحكومية التي تحكم تصرفات المؤسسة وقت الأزمة، مثل ضرورة إبلاغ جهات التحقيق والصياغة التي يقدر بها هذا الإبلاغ ومتابعة إجراءات التحقيق. وكذلك الإتجاه الثاني وهو تقدير النتائج القانونية فيما يخص المؤسسة التي ينتمي إليها، فيما يختص باستحقاق التعويضات والتأمينات ومستحقات الغير، أي أن دوره ذو شقين ينصب التوصيف القانوني للأزمة وتقدير، متابعة، صياغة ومراجعة قانونية. ولهذا الدورين الأهمية بما يجعل هذا الكادر الوظيفي لا يشغله إلا المختص في المجال القانوني على علم بالقوانين العامة والخاصة والحكومية، بما تطورت إليه القوانين وما يتعلق منها بكل أنواع الأزمات التي تطرأ على المؤسسة [جاد الله، 2010، ص: 58].

3-5- مدير الفريق: حيث يعمل مع مسؤول الاتصالات، ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة

من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي<sup>1</sup>، وتقدير مدى أهميتها [السعيد، 2006، ص: 115].

3-6- المستقبل للمكالمات: لتلقي المكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث

الرسمي.

3-7- متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية [السعيد، 2006، ص: 115].

### 4- مهام فريق الأزمة

إن نجاح فريق إدارة الأزمات في مهمته يحتاج إلى دعم وتأييد من جانب الإدارة التي أسندت إليه

إدارة الأزمة، وهو أمر يتوقف على حسن إعداد سيناريو التعامل مع الأزمة، باعتبار أن السيناريو هو

الخطة المنهجية التنفيذية للأعمال والمهام المتتابعة التي سيتم تنفيذها، يمر عمل فريق الأزمة بعدة مراحل

يمكن حصر أهمها في الآتي:

4-1- تقدير الموقف: ويتضمن تقدير الموقف عدة عناصر هي [المساعدة، 2012، ص: 149]:

4-1-1- استعراض الأحداث: ويشمل:

- دراسة ملخص الأحداث والنتائج المحتملة لها، ومدى انعكاسها على الأمن القومي

والمصالح القومية والقيم الحيوية للدولة.

- تقدير أبعاد المواقف مع تحديد نقاط القوة والضعف.

- تقويم أبعاد القدرات الذاتية وتحديد عناصر القوة التي يمكن استخدامها ونقاط الضعف التي

يجب تجنبها.

- تحديد الجهات التي يمكن الاستعانة بها داخليا لمواجهة الموقف (الإعلام، الخارجية،

الداخلية، الدفاع، التموين، النقل والمواصلات الخارجية...).

4-1-2- التنبؤ بمسار الأحداث: وهو محاولة استشراف التطورات المحتملة للأحداث، ويتبع في

ذلك ما يسمى "أسوأ سيناريو"، أي تصور أكثر الاحتمالات سوءا في المستقبل، ويواكب ذلك

بتقدير آخر التطورات المتوقعة وفق المتغيرات والقدرات المتاحة.

<sup>1</sup> المتحدث الرسمي: وهو الناطق والمتحدث باسم المؤسسة، الذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور.

**4-1-3- بناء الخطط:** التخطيط هو نشاط إداري مدروس يهدف إلى تحقيق غايات معينة، وذلك باستخدام الموارد المتاحة، لمواجهة مشكلات معقدة [المساعدة، 2012، ص: 150].  
والهدف من عملية التخطيط للأزمات بالدرجة الأولى إلى توقع الأوضاع المستقبلية وتحديد المتطلبات الخاصة بها، وهذا يؤدي إلى وجود تنسيق وإجراءات فاعلة، مما يؤدي إلى تدخل فعال وسريع للتخلص من آثار الناجمة عن أي أزمة، مما يقلل من الخسائر في جميع المستويات.

وبالتالي تبنى الخطط بناء على ما تتوفر من معلومات، حيث تدرس كافة العوامل والمتغيرات بالموقف وتوضع الخطط وبدائلها وفق حجم المعلومات المتوفرة، دقتها، توقيتها، ومدى حرية اتخاذ القرار لدى واضعي الخطة، الخبرات المتوفرة، المهارات الإنسانية، والإمكانيات المتاحة والمحتملة.

**4-1-4- تحديد الأولويات:** تدخل أهمية تحديد الأولويات ضمن مرحلة وضع وبناء الخطط، ولكنه يكون أكثر دقة وتحديدًا في مراحل التعامل مع الأزمة، فالخطط التي توضع يجب أن تكون صالحة لمواجهة كل الاحتمالات، وفي مرحلة تحديد الأولويات يتم اختيار أنسب الخطط لتحقيق الأهداف التي تشغل أولوية مطلقة، ثم انتقال إلى ما بعد في حالة فشل سابقتها، وهكذا يتم ترتيب الخطط وفق ترتيب الأولويات التي تم تحديدها بحيث يكون التعامل مع الموقف بطريقة منظمة [المساعدة، 2012، ص: 150-151].

**4-1-5- مرحلة تنفيذ الخطط والسيطرة على الأزمة:** تدار الأزمة وفق الخطط الموضوعة يجب أن تتسم بالمرونة تحسبًا للمتغيرات غير المتوقعة، والتي لم تكن واردة بالخطة أصلاً، ولا شك أن كل موقف من المواقف الأزمومية له سماته الخاصة التي يتفرد بها عن غيره من المواقف، لذلك فإن إدارة الأزمات يجب أن تترك مساحة من خططها لتلك المتغيرات.

يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توفر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، حيث تتمثل أهمية فريق إدارة الأزمات في التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب، وأقلها تكلفة من حيث الجهد والوقت والمال، بإضافة إلى منع حدوثها والحد من آثارها السلبية.

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

### المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات

تعد عملية اتخاذ القرار وتنفيذه جوهر عملية إدارة الأزمات، فهي تساعد قائد الأزمة في اختيار إستراتيجية مناسبة للخروج من الأزمة بأقل تكاليف وخسائر، في أسرع وقت.

#### 1- تعريف القرار وقت الأزمة

قبل التطرق لمفهوم القرار يتطلب أولاً توضيح مجموعة من المصطلحات المرتبطة بالقرار، وهذه المصطلحات هي [المساعدة، 2013، ص:95]:

✓ **القرار:** ويمثل الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والإختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمد عليه الإدارة.

✓ **اتخاذ القرار:** ويعني قيام الجهة المسؤولة (الإدارة) اعتماد بديل واحد من بين بدائل مطروحة.

✓ **صناعة القرار:** تشير إلى عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى، لكنها في الأحوال كلها لا تعني اتخاذ القرار.

يعرف القرار على أنه: "عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل والخيارات ملائمة وانسجاماً مع الواقع، وأكثرها صلاحية وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة [جلدة، 2011، ص:101]."  
ويعرف قرار وقت الأزمة على أنها: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أي ظروف طارئة [جلدة، 2011، ص:101]."

من خلال ما سبق يستنتج أن عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات هي عملية اختيار بديل مناسب من بين مجموعة من البدائل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

#### 2- الأزمة والقرار

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة، وهو يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها من الإحساس والمشاركة الإنسانية، ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين، وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور قد يجد نفسه مضطراً الاستسلام [الوليد، 2008، ص:116].

خلال الأزمات تميل عمليات اتخاذ القرار وقت الأزمة إلى الإدارة العليا، حيث تعمل فرق صنع القرار القيام بتحليل الوضع واتخاذ قرار بشأن الإجراءات التي ينبغي اتخاذها في أي وقت [Santen & others, 2009 , p :02].

وبالتالي يخضع القرار الإداري وقت التعامل مع الأزمات عند إصداره لدراسات متعمقة شاملة لثلاث مجموعات محددة وهي [محمد، 2009، ص: 170]:

**المجموعة الأولى:** محددات عامة تخضع لها المؤسسات جميعها بصرف النظر عن نشاطها وظروف معاملاتها، وتشمل: النظم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية والمناخ الثقافي.

**المجموعة الثانية:** محددات خاصة مرتبطة بالكيان الإداري الخاص بالأزمة، ويشمل هذا النوع من المحددات مقدار الدعم الحكومي، دعم العملاء وموزعي منتجاته.

**المجموعة الثالثة:** محددات خاصة بالموقف الأزموي، فلكل أزمة موقف خاص بها يحدد صيغة التحرك والمواجهة التي يتم التعامل معها، ومن أهم هذه المحددات ما يلي: إطار الحركة المسموح بها في معالجة الأزمة، إطار التكلفة المسموح بها، حدود الخسائر في الأرواح والمعدات المسموح بها.

### 3- أساليب اتخاذ القرار أوقات الأزمات

يوجد خمسة أساليب رئيسية تساعد في اتخاذ القرار أوقات الأزمات يمكن تلخيصها في [جلدة،

2011، ص ص: 106-108]:

**3-1- اليقظة والحذر:** حيث يقوم متخذ القرار بجمع المعلومات بموضوعية والبحث عن خيارات أخرى ممكنة ثم اتخاذ قرار يستند إلى المنطق السليم. حيث أن الأسلوب الذي يتسم باليقظة والانتباه يسمح بإصدار استجابات مرنة نحو مواقف الأزمة، ويزيد من إمكانية تحقيق قرارات مستقرة ومتوازنة وعالية الجودة، قادرة على تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، والقرارات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الطريقة اليقظة تكون لها فرصة قوية في أنها لا يمكن أن تتعرض لعقبات أو عوائق ناتجة عن ردود الأفعال المبالغة فيها، وذلك أن مثل هذه العقبات يكون فد تم توقعها.

**3-2- الجمود غير المنطوي على الصراع:** حيث يقرر متخذ القرار في هذه الحالة من سوء التكيف أن يتجاهل أية معلومات، وكافة المعلومات المتصلة بالمخاطر المرتبطة بالأزمة القائمة، ويفضل بدلا من ذلك الاستمرار في أداء ما يفعله، ومتخذ القرار الذي يطبق هذه الإستراتيجية ليس غيبيا أو جاهلا فهناك أدلة كافية على قدرته على اتخاذ قرارات سليمة، لكن لسبب ما فإنه يقرر تجاهل النصح والمخاطر ذات الصلة، ويتبع أسلوب "دعه يمر" الجامد غير الفعال.

**3-3- التغيير غير المنطوي على الصراع:** في هذه الحالة يواجه متخذ القرار الأزمة على نحو سيء وذلك بإتباع آخر نصيحة سمعها، وهنا يسلك متخذ القرار ما يمكن أن يطلق عليه المقاومة الأخير فلا يقوم بوضع أي خطط طوارئ لمعالجة ما قد ينشأ من عبات وعوائق.

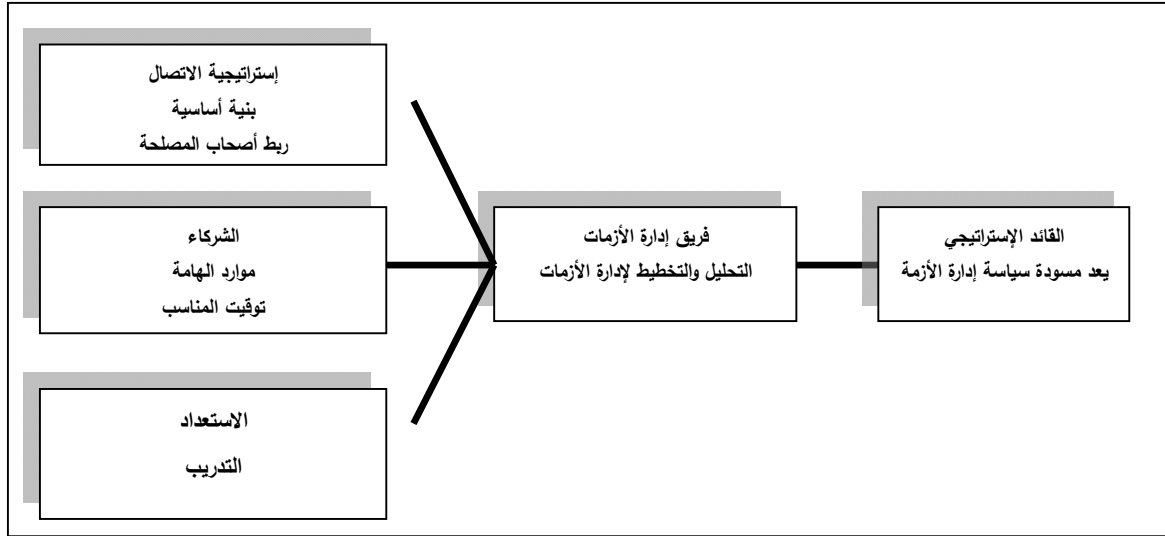
**3-4- التحاشي الدفاعي:** وهذا النمط يكون اكتشافه صعب، وذلك لأن القائد الذي يستخدمه يتحاشى اتخاذ القرار عن طريق تفادي الصراع والمماطلة، إلا أنه يبدو في الواقع كما لو كان يتخذ قرارات فعلا أما الحقيقة فهي أن هذا القائد يتحاشى تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ويعطي تيريرات وأهمية لبدائل غير موثوق فيها، ويسلك سبلا من شأنها أن تؤدي به أقل درجات المقاومة وأعلى درجات القبول، لكنه في النهاية لا يجد هذا ولا ذاك، ومن الممكن أن يلجأ متخذ القرار إلى تشويه وتزييف الحقائق لكي تتسجم مع المبررات المنطقية التي يسوقها، أو إلى تجاهل معلومات صحيحة معينة يمكن أن تبطل تأثير قرار خاطئ ما وتقضه.

**3-5- اليقظة المفرطة:** وهذه الإستراتيجية ربما تكون الأسوأ، ووفقا لهذا الأسلوب يكون متخذ القرار معرضا لارتكاب أكبر الأخطاء وأعظمها تكلفة، فإشارة استجابة التوتر النفسي تكون شديدة أكثر من اللازم، فيبحث متخذ القرار بشكل شغوف يشويه الذعر والهلع، عن أي بديل من الممكن أن يخرج من أزمته، ولكنه ما يثبت أن يتخلى عنه بسرعة مفضلا عنه بديلا آخر.

### 4- دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية وقت الأزمات

يلعب القائد الإستراتيجي دورا مهما في صناعة القرارات الإستراتيجية المتصلة بالأزمات، فهو يقوم بالعديد من الأدوار المتصلة بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-1): دور القائد في صناعة القرارات الإستراتيجية للأزمات



المصدر: [ الفقيه، 2011، ص:175].

من خلال الشكل رقم (3-1) يستنتج أن للقائد في صناعة القرارات الإستراتيجية للأزمات أهمية تتمثل

في [الفقيه، 2011، ص:175]:

- يوضع الأهداف التي يريد تحقيقها من خطة إدارة الأزمة، وذلك باعتماد على فلسفة وقيم المؤسسة.
- يساعد القيادات الإدارية العليا في إعداد مسودة سياسة إدارة الأزمات التي تحدد المصطلحات المستخدمة والمستويات المختلفة للأزمة داخل المؤسسة.
- يحدد أعضاء فريق إدارة الأزمة الذين سيقومون بدورهم من خلال تحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المؤسسة بشكل عام أو بعض وحداتها، وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.
- يتأكد من وجود إستراتيجية اتصال مفصلة وفعالة، يمكنها العمل حتى في وقت الأزمات وبما يكفل الحفاظ على نظام اتصال مستمر وفعال مع أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها ومع الشركاء.

- يبني شركاء مع المؤسسات الأخرى التي يمكن أن تقدم المعلومات والموارد المادية للمؤسسة وقت الأزمات، بما في ذلك الجهات الحكومية المسؤولة عن التنظيم.
- يتأكد من أن التدريب المتصل بمواجهة الأزمات يتم تنفيذه، وأن المؤسسة في حالة استعداد بشكل مستمر لأي أزمة.

**5- أسس التطبيق الإستراتيجي للقرار وقت الأزمة:** تعد مرحلة التطبيق الإستراتيجي للقرارات المتخذة من المراحل الأساسية في إطار إدارة الأزمات، وهي المرحلة التي يتم من خلال نقل القرار المتخذ من الإطار الفكري إلى الإطار العلمي، أي تحقيق مظاهر الترابط، التفاعل بين الأسس النظرية، الهياكل التنظيمية والإمكانات المتاحة، الأهداف المحددة من خلال السياسات، الأفعال والبرامج التطبيقية، فهي سلسلة دقيقة متتالية من الأعمال والإجراءات المختلفة التي تستهدف الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة في مكان والزمان المناسب.

تلعب القيادة دوراً محورياً هاماً في نجاح التطبيق الإستراتيجي للقرار، حيث تتطلب عملية التطبيق الإستراتيجي للقرار مجموعة متعددة من الإجراءات والخطوات أهمها [جلدة، 2014، ص:111]:

- تحديد الكوادر القيادية اللازمة لتنفيذ القرار وتطبيقه بشكل يحقق مظاهر الانسجام بين الأنشطة والفعاليات المختلفة المطلوبة وبين الإستراتيجية الموضوعية.
- تحديد الأهداف وتقسيمها إلى مراحل زمنية بما يتناسب مع مراحل تنفيذ الإستراتيجية.
- وضع السياسات والإجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- تأمين الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وتوزيعها.

### 6- نظم المعلومات ودوره في صنع القرار الإستراتيجي

إن نظام المعلومات يشكل عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات بشكل عام، وعلى عملية صياغة الإستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه.

حيث يهدف نظام المعلومات إلى تحقيق العديد من المهام للقائد الذي يدير الأزمة، ومن أهمها [جلدة،

2011، ص: 112-113]:

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

- تأمين المعرفة المبكرة واللازمة حول الأزمة، وذلك من خلال إشارات الإنذار التي تصدر من داخل المؤسسة أو من خارجها.
- الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمة وصانعيها والقيادات والإدارات التي تتعامل معها.
- الاستخدام الأمثل والفعال لكل البيانات والمعلومات، والمعارف التراكمية من قبل الأجهزة المختصة بإدارة الأزمة.
- الحفاظ على استمرارية تدفق المعلومات الجديدة والدقيقة من مواقع الأحداث، تحليلها، تقييمها ووضعها في متناول متخذ القرار.
- توفير وتقديم المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بتحليل كميات كبيرة من المعلومات الضرورية وحساب النواتج المتوقعة للإستراتيجيات البديلة.
- توفير كافة الإجابات المناسبة والشاملة للإجابة على كافة الأسئلة التي يمكن أن تطرح خلال الأزمة من صانع القرار أو غيره، وذلك في أسرع وقت.

إن عملية صناعة القرار تمثل جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، فهي عبارة عن مجموعة من القرارات المتصلة ببعضها البعض، تهدف عملية اتخاذ القرار وقت الأزمة في وضع مجموعة من السياسات والإجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المناسبة لإتباعها لمواجهة الأزمات وحل المشكلات.

### المبحث الثالث: المعالجة الإستراتيجية للأزمات

نتيجة لثروة المعرفة وكثافة المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المؤسسات أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات الوصفية أو غير الكمية وحدها في التعامل مع الأزمات، بل يستلزم الأمر استخدام أساليب إحصائية والتي هي بدورها تحتاج إلى خبراء ذات كفاءة عالية، وبالتالي فإن معالجة الأزمات في إطار إستراتيجي يستدعي استخدام الأساليب الإحصائية متنوعة لمواجهتها، حيث تساهم هذه الأساليب في تخطي كل الأزمات التي قد تمس المؤسسة.

#### المطلب الأول: الأساليب الإحصائية للتعامل مع الأزمة

يحتاج التعامل مع الأزمات استخدام بعض الأساليب من أجل تقييم البدائل والقرارات، وتحديد المخاطر والفوائد المرتبطة بكل بديل، ومن ثم اختيار البديل المناسب للخروج من الأزمة بأقل الخسائر.

إن أهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال التعامل مع الأزمات، هي:

1- الأرقام القياسية: تعد من أحد أهم الأساليب الكمية التي تعمل على توضيح التطورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقمياً، خاصة فيما يتصل بإحداثيات الأزمة أو بإحداثيات عوامل نشوئها أو صنعها، عندما يكون اختيار سنة الأساس لتكوين الرقم القياسي سليماً، وعندما يكون توزيع الأوزان النسبية مناسباً.

وإذا كانت الأزمة ظاهرة ديناميكية حركية فإنها تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغيير النسبي والمطلق في أحجامها وفي مكونات هذا الحجم، وتقوم الأرقام القياسية بهذا الدور خير القيام مما يساعد قائد الأزمات على وضع الخطط والبرامج المختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الأزمة، والتغلب على ما أفرزته من نتائج [محمد، 2009، ص:200].

1-1- بحوث العمليات: تركز على إمكانية استخدام الأساليب الرياضية في التعامل مع إدارة الأزمات وهدفه الأساسي إيجاد إستراتيجية للرقابة والمتابعة، وذلك من خلال استخدام القياس، المقارنة، والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لصياغة نموذج محدد يمثل الموقف. إن أسلوب بحوث العمليات يقدم نموذج محدد للظاهرة الأزمة التي من شأنه التعامل معها، ويتم ذلك من خلال استخدام القياس، المقارنة والتنبؤ لتقييم الاحتمالات والبدائل المتاحة من قبل صانع القرار [عبوي، 2007 ص:73].

تتمثل خصائص علم بحوث العمليات في النقاط التالية [عبد الحميد، 2008، ص: 243] :

- تحديد أسلوب اتخاذ القرار فالفرق وظيفته استشارية وليست تنفيذية، ويقدم المساعدة لمتخذ القرار .
- استخدام الأسلوب العملي.
- القائم ببحوث العمليات فريق عمل جماعي متعدد القدرات.
- استخدام النماذج حيث يعرف النموذج بأنه ممثل للحقيقة يمكن من خلاله الإلمام بأبعاد كثيرة في أقل وقت ممكن، وتتعدد أنواع النماذج فقد تكون نماذج مصغرة مثل نماذج تمثيلية (مثل الرسوم البيانية والخرائط)، أو نماذج رياضية.
- تتضمن بحوث العمليات عددا كبيرا من الأساليب الكمية التي يتم التأكد وتحديد الأدوات اللازمة والفاعلة للتعامل مع الأزمة، وتحديد التوقيت المناسب لهذا التعامل والتدخل، ومن أهم الأساليب المتبعة هي:

**1-1-1- أسلوب بيرت:** يطلق عليه أيضا أسلوب التغلب على المسار الحرج، وهو من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، ومن خلال وضع برنامج زمني وإجراءات وقواعد، ومسارات محددة توزع على فريق مهام الأزمة، توضح لكل فرد من أفراد الفريق المتعين القيام به وتشرح لهم أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة سواء في التوقيت المحدد أو في النتائج المطلوبة [محمد، 2009، ص ص: 200-201].

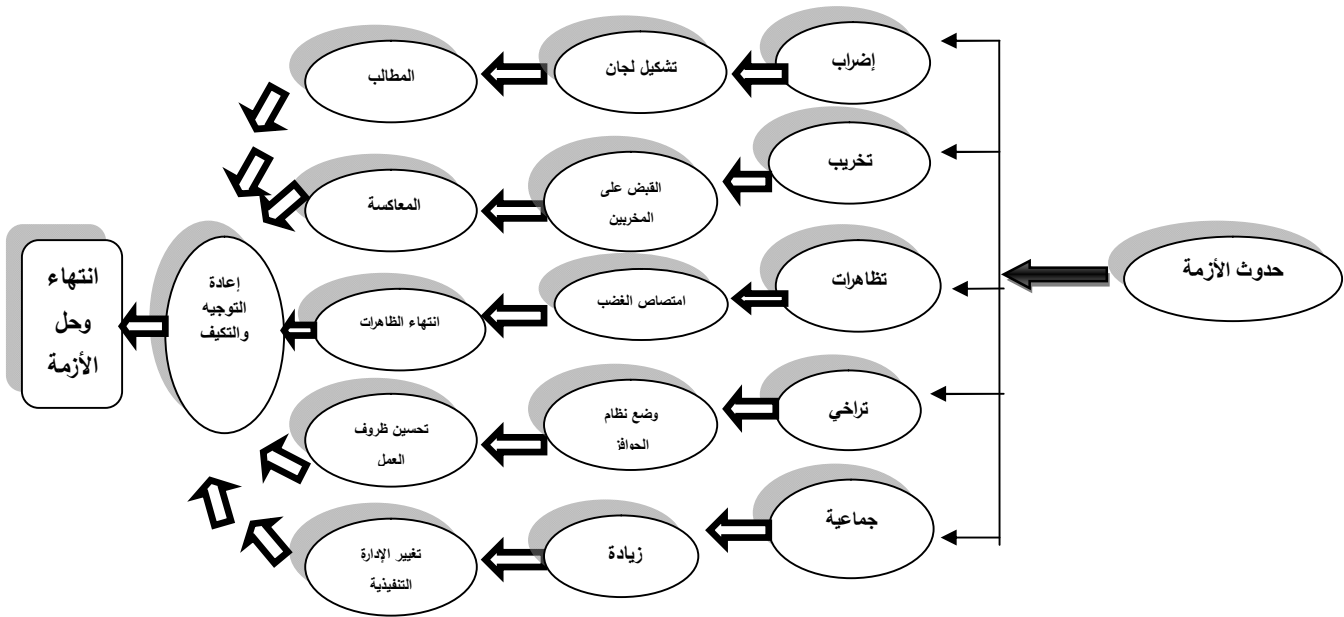
يعد من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات، ويركز هذا الأسلوب على [عبوي، 2007، ص ص: 73-74]:

- وضع جدول زمني محدد.
- وضع إجراءات وقواعد محددة.
- تحديد مهام محددة توزع على الفريق الذي يقود الأزمة.
- توضيح أهمية تنفيذ المهمة بدقة كاملة.
- توضيح وتحديد لكل فرد الدور الذي يجب القيام به.

**1-1-2- شجرة القرارات:** يستخدم أسلوب شجرة القرارات في إدارة الأزمات نظرا لأن هذا الأسلوب يمكن القائد من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للموقف الأزموي، الذي يواجهه في إطار الأزمة الواحدة ويستعان بالرسوم والأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات، تحديد المسارات البديلة، المسارات الفرعية خط الإتجاه الأساسي، والمراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة والمتوقعة، في ظل سيادة مناخ من عدم التأكد أمام قائد الأزمة.

تساعد شجرة القرارات قائد الأزمات على رسم سيناريو معالجة الأزمة والإعداد له مستقبلا، وبالشكل الذي يتناسب مع كل موقف، بحيث يكون جاهزا ومستعدا لمواجهة أي احتمال يحدث أثناء مواجهة الأزمة [المساعدة، 2012، ص ص: 98-99].  
والشكل الموالي يوضح أسلوب شجرة القرارات.

الشكل رقم (3-2): أسلوب شجرة القرارات الأزموية



المصدر: [الخضيرى، دون سنة ، ص: 200].

يوضح الشكل رقم (3-2) شجرة القرارات التي من شأنها مساعدة قائد الأزمة في اتخاذ القرار في حالة نشوب الأزمة، حيث تختلف كل أزمة عن أخرى، وبالتالي تتنوع الحلول والإجراءات لكل أزمة على حدة.

**1-1-3- استخدام نظريات المباريات:** يتضمن أسلوب نظرية المباريات نموذج رياضي كمي يرتبط بالصراع الأزمووي، الذي يقوم بين طرفين كل منهما يحاول أن يكسب المعركة أو أن يقهر الآخر وينتصر عليه، ومن خلال توقع شكل المباراة التي ستتم مستقبلا بين عناصر الأزمة الفاعلة لها والمقاومة أيضا مع سيادة مناخ من عدم التأكد، وهي تعتمد على الذكاء [المساعدة، 2012، ص:98].

يوجد مجموعة من الأسس والمبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند استخدام نظريات المباريات هي:

- وجود مجموعة من القواعد يجب التقيد بها عند التعامل مع هذه النظرية.
- وجود لاعبين أو أكثر يسعى كل طرف لتحقيق نتائج أفضل من الطرف الآخر.
- إن مفهوم الربح والخسارة قد يختلف من طرف لآخر طبقا للقيم والظروف التي تحكم كل طرف.
- توفر المعلومات لدى كل طرف عن الطرف الآخر.
- إن نظرية المباريات تنطلق من فرضية أساسية وهي: أن جميع المشاركين في المباريات يتسمون بالعقلانية، ويحكمهم المنطق في إتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات.
- ويتم تطبيق نظرية المباريات في إدارة الأزمات كما يلي [عبد الحميد، 2008، ص ص: 246-247]:
- **المباريات في الوقت:** تهدف إلى اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- **مباريات الإتفاق والمساومة:** تكون المباراة غير صفرية حيث لا يكون هناك خاسرون أو رابحون والهدف هو محاولة تعظيم العائد لكل لاعب، وهذا يدل على أن المباراة تكون في شكل مفاوضات، وفيها يتم محاولة تقليل التناقض بين اللاعبين والوصول إلى النقطة التي لا يمكن لأي لاعب الحصول على أكثر منها دون أن يضر باللاعبين الآخرين.

1-1-4- أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار: ويقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة وتصور لأحداثها وقياس توقعات، ونوع وحجم التصرفات التي ستحدث أثناء عملية المواجهة بين الأطراف المختلفة، وتقسيم فريق الأزمة إلى قسمين: الأول: يقوم بانتحال خصائص وصفات القوى الصانعة للأزمة وفي الوقت ذاته يتصرف التصرفات التي يرى أنها ستنتم من جانبهم سواء كانت هذه التصرفات أفعالا أو ردود أفعال، الثاني: يقوم بمهمة التعامل مع قوى صنع الأزمة وفقا لما يميله الموقف الأزموي، وتتم هذه العملية أساسا دون رسم سيناريو تفصيلي للأزمة المتوقعة، بل يترك لكل فريق حرية التحرك والتصرف، ومن خلال الأفعال الخاصة لكل فريق، ومقدار النجاح لكل منهم في دوره، يمكن من رسم السيناريوهات البديلة للتعامل مع الأزمة [محمد، 2009، ص ص: 202-203].

تسعى نظرية المحاكاة لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية [عبوي، 2008، ص ص: 71-72]:

- تعليم الطلبة وتدريبهم على الأزمات.
  - التعرف على البدائل والاحتمالات المختلفة، من خلال ملاحظة التفاعل بين المشاركين في لعبة المحاكاة.
  - تدعيم البحوث النظرية من خلال إجراء اختبارات مخبرية على الفرضيات النظرية.
- تحتاج عملية التعامل مع الأزمات إلى توفير مجموعة من التجهيزات والأدوات اللازمة التي تساعد إدارة الأزمات في النجاح بشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة، حيث تساهم هذه الأساليب في إعطاء القرار الصحيح للقائد في مواجهة الأزمات في مواجهة الأزمات بالمؤسسة، ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر.

### المطلب الثاني: مناهج تحليل الأزمة

هناك عدة مناهج وضعت من أجل تحليل الأزمة، ومحاولة تخطيها بإختيار المنهج المناسب لها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

**1- المنهج التاريخي:** يعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة التي حدثت فيها، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساسا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية وجذورها الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ويتم وفقا لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص وتوصيف كل مرحلة وتتبع العوامل التي أثرت فيها والعوامل التي تأثرت بها، ومن ثم معرفة أي عوامل كانت مسببة لها، وأيها كانت ناجمة أو ناشئة عنها، وهي عملية كفيلة بتوضيح الرؤية أمام متخذ القرار ومساعدته على الوصول إلى حقيقة الأزمة. ومعرفة القوى التي صنعتها، والبيئة والمناخ الذي ساعد على حدوثها [محمد، 2009، ص:64].

**2- المنهج الوصفي التحليلي:** يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها من حيث يتم تحديد مظاهرها والنتائج التي أفرزتها، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها جوانبها ومظاهرها التي وصلته إليها مع وصف شامل لماهية الأزمة والأطراف الفاعلة فيها. يحتاج هذا المنهج إلى خبرة وممارسة من جانب قائد الأزمة حتى يتمكن من تشخيص الأزمات جيدا أو الإلمام بكافة جوانب الأزمة [عبد الحميد، 2008، ص: 30].

**3- منهج النظم:** فكرة هذا المنهج تكمن في وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتوافق، وتؤدي إلى مجموعة من العمليات تتفاعل لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل، ويحتوي النظام على مدخلات (Input)، عمليات (Process)، مخرجات (Ouputt) تغذية مرتدة (Feed back) [المساعدة، 2012، ص:41].

كما يعبر هذا المنهج على أن هناك مجموعة من الأجزاء تعمل مع بعضها البعض في تناسق لتحقيق هدف معين باعتباره نظام متكامل، والذي يحتوي على أربعة أجزاء، وهي [عبد الحميد، 2008، ص:31]:

أ- **مدخلات الأزمة:** أي نظام له مجموعة من مدخلات يعتمد عليها، ومن ثم فإن تحديد هذه المدخلات يساعد بشكل كامل على تحديد أين تقع مواقع الأزمة، ونقاط الضعف في هذا النظام.

ب- **نظام تشغيل الأزمة:** يمثل العمليات والأنشطة التي يتم إجراؤها على مجموعة مدخلات النظام طبقا لإجراءات محددة حتى تفرز نتائجها، ويخرج إلى الوجود منتج النظام التشغيلي للأزمة، والنظام التشغيل الخاص بالأزمة له طبيعة حركية ديناميكية، فتصور المدخلات لا يكفي بذاته لإيجاد أزمة ولكن لابد أن يكون هناك تفاعل لاستخدام هذا القصور من أجل تشكيل نظام الأزمة.

ج- **مخرجات نظام التشغيل:** هذه المخرجات تتصرف إلى ما أفرزه نظام الأزمة من نتائج، إن مخرجات نظام تشغيل الأزمة هو الذي يدل عليها.

د- **التغذية المرتدة:** وهي عملية رقابية وقائية يوجد بها النظام التشغيلي للتأكد من أجل جميع عملياته تتم وفقا لما هو محدد ومطابق لما هو مستهدف، واكتشاف أي قصور لمعالجته، ومن ثم يساعد منهج النظم على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بفاعلية.

**4- المنهج البيئي:** وفقا لهذا المنهج فإن أي أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت عليها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالأزمة [المساعدة، 2012، ص:42]، وبعد هذا التشخيص يتم تصنيف هذه العناصر إلى ثلاثة أنواع [محمد، 2009، ص ص:66-67]:

- العناصر المستقلة الفاعلة المؤثرة على نمو واتجاه، وسير الأزمة.
  - العناصر المرتبطة المتفاعلة المؤثرة بالأزمة والتي تستجيب لضغوطها، وتؤدي إلى اشتداد مظاهرها وتحدد اتجاهها، مضمونها، ومحتواها.
  - المحددات التي تمارس تأثيرها على العناصر السابقة وتضع قيود على حركتها واتجاهاتها.
- ومن خلال هذا التصنيف يمكن لمتخذ القرار الإداري تشخيص الأزمة بشكل دقيق، والتعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهور الأزمة، تصنف هذه القوى إلى ثلاث مجموعات هي [محمد، 2009، ص ص:67]:

أ- **المجموعة الأولى:** وهي القوى البيئية يمكن التحكم فيها بالكامل، ومن ثم السيطرة على اتجاهاتها وقوة عنفها ومسارها، وتمثل في الواقع أداة الارتكاز القوية في التعامل مع الأزمة.

ب- **المجموعة الثانية:** وهي القوى بيئية لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها وهي قوى معارضة عنيفة يحتاج المرء إلى رصدها، تتبعها، قياس النمو، والتصاعد الخاص بها.

ج- **المجموعة الثالثة:** وهي القوى البيئية لا يمكن التحكم في قوة عنفها، ولكن يمكن توجيهها والسيطرة على اتجاهاتها بشكل معين أو بدرجات مختلفة، وتحتاج إلى تقوية انحيازها لنا وزيادة تعاونها معنا، وفي الوقت ذاته معارضة قوى صنع الأزمة، وإذا لم تتمكن يتم تحييدها وإقناعها بعدم مساندة أو مساعدة قوى صنع الأزمة، وبالتالي يتم استخدام القوى الخاصة بالمجموعة الأولى، وقوى الخاصة بالمجموعة الأولى، وقوى الخاصة بالمجموعة الثالثة في تأثير على القوى الخاصة بالمجموعة الثانية من ثم الحد من خطورة الأزمة، ومن تأثيرها المدمر الذي يهدد حياة المؤسسة أو أدائها في الحاضر أو المستقبلي.

5- **منهج دراسة الحالة:** وهذا المنهج يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، فرغم تشابه بعض الأزمات، إلا أنه لا يمكن أبداً أن تتماثل تماثلاً تاماً، فاختلاف الزمان، المكان، محل أو موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة خاصة بذاتها.

ويقوم منهج دراسة الحالة على تشخيصي دقيق للأزمة وتتبعها بشكل كامل تاريخي، تشغيلي، ودراسة ما أدت إليه أو أفرزته، ومن ثم يكون التعامل معها أفضل، باعتبار أنه لم يتم تجاهل أي عامل أو سبب فيها [الدويك، 2014، ص: 27].

يعمل هذا المنهج على دراسة الأزمة من عدة جوانب وهي [محمد، 2009، ص: 69]:

أ- **حجم الأزمة:** الذي وصلت إليه، وهو ما يطلق عليه حجم ظاهرة الأزمة، النتائج أو الملامح الملموسة التي أفرزتها.

ب- **المناخ العام:** الذي أحاط بالأزمة منذ مولدها حتى هذه اللحظة.

ج- **العوامل والأسباب الكامنة:** التي أدت إلى هذه الأزمة والدوافع التي تكمن وراء نشوء الأزمة.

6- **المنهج المقارن:** وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق ومقارنتها موضوعيا بالأزمات الحالية، ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الإتفاق والاختلاف، ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر [المساعدة، 2012، ص:42]. وحتى تكون المقارنة فاعلة، فإنه ينبغي أن يتم عقدها بين الأزمات ذات الطبيعة المتقاربة من حيث موضوع الأزمة، حجم الأزمة، المكان الجغرافي للأزمة، وغير ذلك، غير أنه ليس بالضرورة أن تعقد المقارنة بين الأزمات المتشابهة فقط، ففي كثير من الأحيان يمكن الاستفادة من عقد مقارنة بين أزمات مختلفة في الموضوع، المكان، أو الحجم، ولكن المقارنة تساعد المؤسسة في الاستفادة من فلسفة إدارة الأزمات والتعاطي معها بنجاح [أبو فارة، 2009، ص:134]. وتتمثل أسس المقارنة لهذا المنهج في [الظاهر، 2009، ص: 72]:

- مقارنة زمنية تاريخية.

- مقارنة مكانية جغرافية.

- مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.

7- **المنهج التكاملي (منهج الدراسات المتكاملة):** ويستمد هذا المنهج التكاملي من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يصف ويشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة، ويتبعها تاريخيا ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي. إن هذا المنهج يقوم على تتبع ثلاثة تصورات عند معالجة الأزمة: فقد تكون في قلب الأزمة، وأحيانا تكون على هامشها، وأحيانا نكون بعيدا عنها [عليوة، 2002، ص: 34].

إن استخدام المنهج المتكامل يحقق للمؤسسة مزايا متعددة أهمها [أبو فارة، 2009، ص: 134]-

: [135]

- الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها، فهذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي، وهذا يجعله قادرا على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة.

- التوازن والاتساق في تشخيص الأزمة: يساعد هذا المنهج إدارة المؤسسة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة مثل: (أدوات التحليل الإحصائي، وأدوات التحليل القياسي، وأدوات التحليل الرياضي).

8- المنهج الإحصائي: هو عبارة عن مجموعة الأساليب التي تمكن الباحث من جمع الحقائق في الظواهر المختلفة التي يدرسها بصورة قياسية رقمية، وعرض بياناتها في جدول محدد بطريقة يسهل تحليلها بهدف معرفة إتجاهات هذه الظواهر وعلاقتها المختلفة.

أما بالنسبة للمكونات الرئيسية للمنهج الإحصائي، فهي كالآتي [عبوي، 2007، ص: 85]:

- إن حقول استخدامه ومجالاته معقدة لأنه يتناول الظواهر العامة الاجتماعية والطبيعية وغيرها.  
- إنه منهج معقد لأنه يتكون من عدد كبير من الخطوات المنهجية الأساسية الخاصة، والأسس المعايير والنظريات.

- يعتبر المنهج الإحصائي منهجا معقدا ومركبا، تتمثل أهم أسسه ومرتكزاته في:

✓ جمع المعلومات، الإحصائيات، البيانات، وتحديد وإثبات صحتها.

✓ تنظيمها تنظيما منسقا وتبويبها وترتيبها حسب أهميتها.

✓ تحليلها.

✓ تمثيلها وعرضها.

✓ تلخيصها.

✓ استخدام هذه الاستنتاجات لإثبات صحة الظواهر التي تتم دراستها.

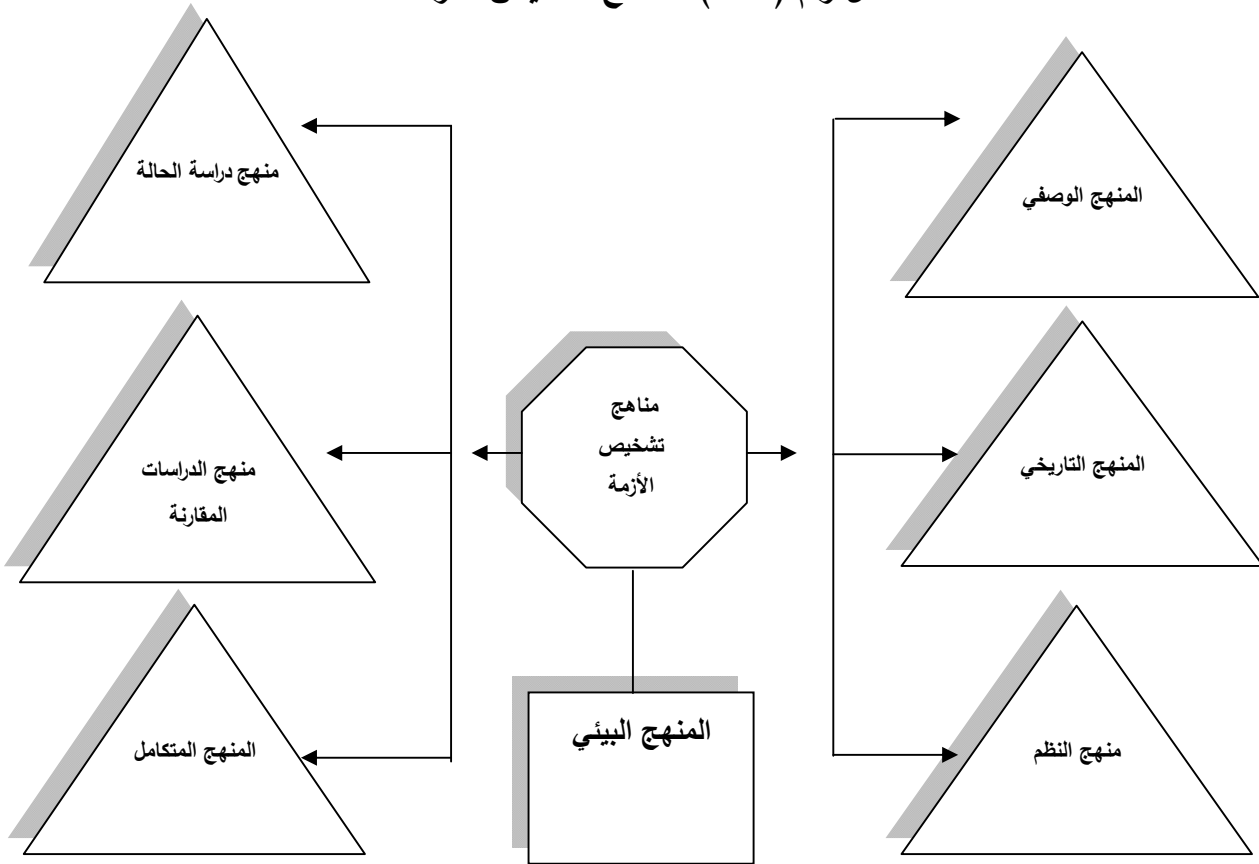
9- المنهج القانوني: وهذا المنهج لا يعمل على تحليل العلاقات الدولية في إطار الديناميكيات السياسية القومية، الإستراتيجية، السيكولوجية والدعائية التي تتحكم في تقرير مجرى هذه العلاقات وإبراز كيانها على نحو أو آخر عند كل مرحلة من مراحل تطورها، وإنما يحاول أن يقصر التحليل على الجوانب القانونية التي تحيط بعلاقات الدول مع بعضها، بمعنى أنه يعمل على دراسة أزمات النزاع من زاوية القانون الدولي أكثر من أي شيء آخر، ومن أمثلة الموضوعات التي يعالجها هذا المنهج بدرستها وتحليلها الآتي [الدويك، 2014، ص: 71، 73]:

- المعاهدات والاتفاقيات الدولية.

## الفصل الثالث: التسيير الإستراتيجي للأزمات

- تحليل عنصر المسؤولية الدولية في تصرفات الدول والتمييز بين ما يعد مشروعاً أو غير مشروع من وجهة النظر القانونية.
  - التكيف القانوني لموضوع الاعتراف بالدولة أو بنظام الحكم فيها.
  - كيفية تسوية المنازعات الدولية بطرق القانونية والدبلوماسية.
  - البحث عن الكيفية التي تتكون منها المؤسسات الدولية والإقليمية.
- والشكل الموالي يوضح مختلف مناهج تحليل الأزمات.

الشكل رقم (3-3): مناهج تشخيص الأزمة



المصدر: [الخضيرى، دون سنة، ص: 89].

من خلال ما سبق يستنتج أن هناك مجموعة من المناهج التي تتبعها إدارة الأزمات، فهي تساعدها على تحليل الأزمة لمعرفة أسبابها، حيث تختلف مناهج تحليل الأزمة باختلاف نوع الأزمة ومكانها وطبيعتها، كما يتطلب تحليل الأزمة تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعتها مع رصد عناصر القوة التي ترتكز عليها والعناصر المساعدة لها.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات مواجهة الأزمات

تعتمد إستراتيجيات إدارة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات لإتباعها خلال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة.

#### 1- خطوات تحديد إستراتيجية الأزمات

تتمثل أبرز خطوات تحديد إستراتيجية الأزمات ما يلي [الرويلي، 2011، ص: 27]:

- 1-1- حدد ماهية الأزمة : للتعرف عليها.
  - 1-2- انشأ الإدارة والسيطرة: (القيادة والسيطرة) للتحكم بها.
  - 1-3- احشد الطاقات والإمكانات: لتمكينك من التعامل معها.
  - 1-4- وفر قاعدة المعلومات والبيانات: لمعرفة خصائصها وتاريخها.
  - 1-5- حدد الأهداف: المراد مواجهتها في إطار الأزمة إما وفق الأضعف أو الأقوى لتسهيل مهاجمتها.
  - 1-6- تحديد المهام وتفويض الصلاحيات: لتطبيق المرونة في القرارات.
  - 1-7- ابدأ بمجابهة الأزمة: للتعامل معها للقضاء عليها.
  - 1-8- استخدام المخرجات للتغذية المرتدة للاستفادة منها في سياق العلاج الآتي والمستقبلي لخنق الأزمة، وعدم عودتها مرة أخرى وعدم السماح لها بتغيير شكلها.
- تقوم إستراتيجيات مواجهة الأزمات على مجموعة من القواعد أهمها [الصيرفي، 2008، ص: 98]:
- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية.
  - المرونة التي تقوم على إعادة التشكيل التنظيمي وفقاً لظروف الأزمة.
  - تأصيل المناخ الإداري ليقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والإختصاصات الوظيفية.
  - صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمة.
  - بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.

- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.
- القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد إليها مع إعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية.
- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام وتحديات إدارة الأزمات.

### 2- استراتيجيات إدارة الأزمات

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدة تأثيرها، من خلال دراسة أسبابها وعواملها، كما يترتب على قائد إدارة الأزمة أن يختاروا الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي يمكن أن تحدثه الأزمة.

عند عملية اختيار إستراتيجية التعامل مع الأزمة يجب مراعاة العناصر التالية [الأشقر، 2010، ص:

30]:

- تحديد الموقف من الأزمة: بعد معرفة صانعها والمستهدف منها.
- اختيار الإستراتيجية التي تناسب طبيعة الأزمة وإفرازاتها.
- التأكد من إمكانية تطبيق الإستراتيجية المختارة في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- التعرف على إستراتيجية الطرف الآخر.

### 2-1- الإستراتيجيات التقليدية

هي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، ولهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من خصوصية الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وفيما يلي عرض لكل منها:

2-1-1- إنكار الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمات، وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، ويطلق على هذه الطريقة التعميم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة دكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه [محمد، 2009، ص ص: 172-173].

ولتحقيق النجاح لهذا الأسلوب فإن إدارة المؤسسة تستخدم أدوات متعددة أهمها [أبو فارة، 2009،

ص:274]:

- التعتيم الإعلامي.
- السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
- تقديم الإدعاءات والتبريرات بأن الأوضاع في المؤسسة في أحسن حالاتها.
- محاولة العزل الكامل لكادر المؤسسة عن مجريات الأزمة.
- مهاجمة الأطراف التي تشير إلى وجود أزمة، واتهامها بالتخريب وعدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المؤسسة المنكرة للأزمة.
- عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المؤسسة إلى الخارج ومعاينة كل من يخالف عقوبة شديدة.

**2-1-2- محبت الأزمة:** وتتم هذه العملية من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام [عبد الحميد، 2008، ص:109].

**2-1-3- تكوين لجان لدراسة الأزمة:** وتعد هذه الطريقة من أدوات الخداع في التعامل مع الأزمة وإدارتها، وتستخدم في حالة عدم توافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة مثل حالة الأزمات الاجتماعية، حيث يكون هدف اللجنة معرفة الأطراف والفاعلين المسؤولين عن ظهور الأزمة ثم العمل على محاصرة الموقف لإفقاد الأزمة قوتها، وتختلف لجنة بحث الأزمة بشكل جوهري في هذه الحالة عن فريق إدارة الأزمات، سواء فيما يتعلق بطريقة التشكيل أو فلسفة وآليات العمل أو الأهداف [الموسى، 2006، ص:67]. حيث يتمثل الهدف من تشكيل هذه اللجنة في [الخضيري، دون سنة، ص: 159]:

- معرفة من هم الذي أدوا إلى وجود الأزمة، ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة.

- محاصرة الموقف وإفقاد قوة الدفع الخاصة بها.

2-1-4- بخس الأزمة: محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ونتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات وأساليب مناسبة للقضاء عليه، حتى تستعيد المؤسسة توازنها، وأداء عناصرها بشكل سليم [الخضيري، دون سنة، 159].

2-1-5- تفرغ الأزمة: بموجب هذه طريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة وتدفعاته، ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته [الخضيري، دون سنة، 160].

ويمكن تحقيق ذلك من خلال محاور أهمها [أبو فارة، 2009، ص: 278]:

- مطالب مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد أشكال المغريات التي يمكن أن تستخدمها تحديد ماذا تريد كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ماذا تريد المؤسسة من كل مجموعة من مجموعات قوى الأزمة.

- تحديد ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لكل مجموعة من هذه المجموعات (تحديد حدود تنازل المؤسسة لصالحهم في أثناء عملية التفاوض).

- تحديد ما يجب أن تمارسه المؤسسة من ضغوط على كل مجموعة من قوى الأزمة لإجبار هذه المجموعات على قبول ما تعرضه المؤسسة في عملية التفاوض.

- تحديد الآثار المترتبة على تحقيق بعض المؤسسة كأدوات استقطاب أثناء عملية التفاوض مع مجموعات قوى الأزمة.

2-1-6- عزل الأزمة: هذه الإستراتيجية تؤمن بالحكمة التي تقبع في "اللاشعور الإنساني"، والتي تقضي بقطع رأس الحية" بغية التخلص من شرها. ويتم التعبير عن هذه الإستراتيجية من خلال تصنيف قوى الأزمة إلى: القوى الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة. وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة بطريقة أو بأخرى [جاء الله، 2010، ص: 174].

2-1-7- إخماد الأزمة: ويتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلني مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفها، بدون مراعاة لأي أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت لمرحلة التهديد الخطير والمباشر للمؤسسة، وأنه في حالة استمرارها ستتهار المؤسسة ويجب المحافظة عليه حتى تتمكن من استمرارية [الظاهر، 2009، ص 57-58].

2-1-8- تنفيس الأزمة: ينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، وأن الأبخرة والغازات تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة، وبالتالي إلى انفجار مروع ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة. ويتم ذلك عن طريق دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم، وتحديد مصادر تصارع المصالح ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمة، وتنفيس حالة الغضب وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط، فستنزف جهد أصحابها لتضعف القوة الدافع الرئيسية [محمد، 2009، ص 174-175].

### 2-2- الإستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة)

تستخدم هذه الاستراتيجيات مناهج مختلفة تستند إلى تكتيكات وآليات مختلفة للتعامل مع الأزمة، ويتوقف استخدام أي منها على الظروف الموضوعية للأزمة والإمكانات المتاحة، والقدرات الشخصية والإدارية للقائمين على مواجهة الأزمة، وتتمثل في:

2-2-1- إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار: وتستخدم في حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ويمكن تحويل مساره، والإستفادة من قوى الأزمة [الظاهر، 2009، ص: 61].

والأسلوب المتبع للمواجهة هو [الصيرفي، 2008، ص: 101-102]:

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

2-2-2- إستراتيجية تجزئة الأزمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على الدراسة، التحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات الإرتباطية بينها، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة، وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها. حيث تركز هذه الإستراتيجية على الأمور التالية [جلدة، 2011، ص: 94]:

- ضرب الروابط المجمعة للأزمة لتجزئتها.

- تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة.

والأسلوب المتبع في المواجهة هو [الصيرفي، 2008، ص: 100]:

- خلق نزاع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

- مساعدة بعض القيادات على الصراع على قيادة أحد الأجزاء.

- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

2-2-3- إستراتيجية وقف الأزمة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي ذات الوقت السعي إلى تقليل مشاعر الغضب، وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالات التالية [جلدة، 2011، ص ص: 93-94]:

- المواجهة مع قوى ذات حجم كبير.

- قضايا الرأي العام وال جماهير

- الإضرابات العمالية.

أما بالنسبة للتكتيك المستخدم في إستراتيجية وقف النمو فهو يشمل ما يلي:

- التعامل بذكاء وحرص مع القوى المسببة للأزمة.

- الاهتمام والاستماع لقوى الأزمة.

- التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة، وذلك حتى يمكن دراسة العوامل المسببة لها.

- تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور والتفكير.

- تهيئة الظروف المناسبة للتفاوض المباشر.

2-2-4- إستراتيجية احتواء الأزمة: ويتم فيها حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها [الظاهر، 2009، ص:60].

والتكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية كالاتي [محمد، 2009، ص: 179]:

- إبداء التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم ما يطلبونه من خلال قنوات شرعية.

- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم حيث أن الرغبات متعارضة والاستجابة لها أمر مستحيل.

- مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض خاصة وأن مصلحة المشتركة والحرص على النفع العام يحتم ذلك.

- التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حلول وسط يرضي جميع العمال، وبالتالي تضييع الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير الكيان أو الإلحاق الضرر به.

2-2-5- فرق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات في عصرنا الحاضر حيث يتجه لتشعب العلاقات المحفزة للأزمة، يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، ومن ثم فإن طريقة فرق العمل هي طريقة تفاعلية استهدافية يقوم بها الخبراء والمتخصصون [محمد، 2009، ص: 177].

2-2-6- الاحتياطي التعبوي: تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمناطق ومواطن الضعف في المؤسسة الذي تتعرض للأزمات، أو تحديد الأماكن التي يمكن لعوامل الأزمات اختراق جدار المؤسسة بها. ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجز إضافي وقائي لمواجهة أي اختراق، وبالتالي تكوين خطط دفاع متتالية تمتص الضغط الأزموبي، وتقوم بتفريقه وإفقاد الأزمة شدتها، وفي الوقت ذاته إعادة توجيهها لصالح المؤسسة [محمد، 2009، ص: 177-178].

2-2-7- تصعيد الأزمة: تستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم، وحتى يتم حل الأزمة لابد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل في حل الأزمة [الظاهر، 2009، ص: 61].

2-2-8- تدمير الأزمة: يتم ذلك عن التفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضا، ويتم اللجوء إليها في حالة غياب كامل من المعلومات أو في حالة معرفة كاملة، ولكن لا مفر من الصدام. ويتم ذلك عن طريق [الظاهر، 2009، ص: 60]:

- ضرب مناطق الضعيفة للأزمة حتى تفقد قوتها.
- استقطاب بعض من العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة، وإيجاد صراع بين مؤيدي هذه العناصر وبين باقي العناصر التي لا تزال متمسكة بتيار الأزمة.
- تصفية العناصر القائمة للأزمة عن طريق إفقاد مصداقيتها ونزاهتها.
- إيجاد قادة جدد أكثر اعتدلا وتفهما واستعداد لتولي قيادة الأزمة.

2-2-9- الوفرة الوهمية: يتم إنجاز انطباع وهمي لدى الجماهير بأن هناك وفرة في الشيء محل الأزمة، وذلك لوقف الفرع والهلع التي تصيب متضرري الأزمة. مثل: الأزمات التموينية وأزمات السيولة في البنوك [الظاهر، 2009، ص: 61].

2-2-10- المشاركة الديمقراطية: هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المؤسسات التي تتصف بإدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي [أبو فارة، 2009، ص: 283].

### المطلب الرابع: كيفية تطبيق الاختيار الإستراتيجي الملائم لمواجهة الأزمة

إن الإستراتيجيات التقليدية وغير التقليدية لعلاج الأزمات، فهي لا توضح حقيقة التعامل مع الأزمة، لذلك فقد تم إيجاد ما يعرف بـ " المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات " بهدف التوجه نحو إدارة علمية رشيدة.

يقوم المنهج المتكامل للتعامل مع الأزمات على التوصيف الشامل والمتكامل للأزمة يحيط بكافة عواملها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم كافة البيانات والمعلومات والمعارف إلى متخذ القرار لتمكينه من تشخيص الأزمة تحليل صحيحا ودقيقا، ومنه يكون القرار الإداري رشيدا [محمد، 2009، ص: 187].

حيث يمر المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، بمجموعة من المراحل تصب نتائج كل مرحلة في المرحلة الموالية لها، حتى نصل في النهاية إلى تحقيق الهدف العام النهائي، وهذه المراحل هي:

#### 1- مرحلة الاختراق

تمثل الأزمة في ذاتها كيانا مغلقا تحيطه جدران سميكة من الغموض وعدم المعرفة، ومن ثم فإن أي قرار قد يتخذ بشأنها سوف يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة. ومنه يتعين أن يتم اختراق هذه الجدران للنفاذ وراءها لمعرفة أسباب ومضمون الأزمة، ومن ثم التعامل مع أسبابها والتغلب عليها، لأنه لا يمكن فهم الأزمة إلا من خلال فهم مكوناتها، عناصرها، خصائصها الأسباب، الدوافع التي تحكم حركتها، القوى التي تسييرها وتولد الضغط داخلها، وهناك عدة عمليات تتم أثناء مرحلة الاختراق هي [المساعدة، 2012، ص ص: 81، 83]:

**1-1- عملية البحث:** يتم في هذه العملية ببحث موضوع الأزمة، والتعرف على عناصرها، أسبابها تطورها، والعوامل المؤثرة في إيجاد الأزمة، نموها، وكذلك المحددات المؤثرة على مسارات واتجاهات هذه الأزمة، آليات الأزمة وأدائها، والارتباطات والعلاقات الخاصة بها، وهو أمر يحتاج إلى وعي إدراكي شامل.

**1-2- التقييم:** تعني مرحلة التقييم قيام متخذ القرار، أو فريق إدارة الأزمات بالحكم على التصور الشامل للأزمة، جزئياتها، معرفة جوانبها السلبية والإيجابية، وتحديد دقيق لمن يعمل مع المؤسسة ومن يعمل ضدها، ومن يسير في إطار التيار الجارف للأزمة، ومن يسير فيها رغم عنه، ولديه الاستعداد للتحويل إلى مسارات بديلة.

**1-3- عملية الاختراق:** بعد عملية التقييم، تتم عملية الاختراق في أضعف جزء في جدار الأزمة وهو الجزء الذي تتوفر فيه أغلب المعلومات، ومن ثم يمكن اختراقه والتغلب عليه، وتتم عملية الاختراق للأزمة بأسلوبين هما:

### الأسلوب الأول: إعادة قراءة الأزمة من جديد

هو أسلوب قوي في اكتشاف كامل الأزمة، أي كل ما تم في مسارها واكتشاف كل شيء فيها، بل الوصول إلى مناطق النفوذ الخفية، ومناطق الضعف المتوازية أيضا، فقراءة الأزمة والتوقف عند بعض الحوادث أو كل الأحداث يساعد على تحليل كل شيء فيها.

### الأسلوب الثاني: إعادة تتبع أحداث الأزمة

الأزمة عبارة عن مجموعة من الأحداث المتتالية، ومجموعة من الحوادث المؤثرة، وأيضا حالة من الاستجابات ومن التفاعلات التي ولدت العديد من القوى الصاعدة، ومن القوى المؤثرة، ويقوم هذا الأسلوب على استرجاع الأحداث التاريخية للأزمة خلال مراحل نشوئها المختلفة، لتشخيص كل مرحلة من مراحل نشوئها، من أجل تشخيص كل مرحلة من المراحل وتحديد كل من:

- الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة.
- البيئة التي تساعد على نمو الأزمة.
- الأطراف المؤيدة لصنع الأزمة والمستفيدة من استمرارها أو من تفجيرها.
- الأطراف والقوى المعارضة التي أظهرتها الأزمة.
- القوى والعناصر المحايدة.

### 2- مرحلة التمركز

حيث بعد نجاح عملية الاختراق، فإنه يتعين مد جسور داخل كيان الأزمة ذاتها، للعبور إلى لب الأزمة وجوهرها، من أجل الحصول على المزيد من المعلومات عن الأزمة وأطرافها، وكسر حواجز المجهول بالإضافة إلى أن التمركز الناجح أيضا يكون من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى أطراف الأزمة، والحصول على معلومات منها. حيث أن مرحلة التمركز تمثل تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل ما يحيط بالأزمة للتثبيت والتمركز حولها للاستعداد للمرحلة الموالية [عميش، 2007، ص:99].

### 3- مرحلة التوسيع

وهي مرحلة كسب مزيد من المؤيدين من وجهة نظرنا، وتحويلهم إلى قوة مناصرة وفاعلة ليس فقط في تأييدنا، ولكن أيضا في مقاومة الطرف الآخر، ويتم التوسيع من خلال تتبع قوى الصانعة لها والمؤيدة لها والمهتمة بها والتوافق المرحلي معها، وبالتالي تقليل قوى الرفض المواجهة لنا وكسب مزيد من المؤيدين إلى صفوفنا، ومن ثم الانتقال تدريجيا إلى أماكن جديدة، وتوسيع قاعدة تواجدنا وانتشارنا شيئا فشيئا، ويتم التوسيع أساسا عن طريق [المساعدة، 2012، ص:85]:

- إيجاد مراكز جديدة للتمركز مسيطر عليها تماما من جانبنا وتحمل اسمنا بشكل علني كامل وصريح.

- إيجاد مراكز مشتركة مع أطراف أخرى تحمل أسماء مشتركة، ويمكن التأثير فيه ولكن بشكل نسبي.

### 4- مرحلة الانتشار

وهي مرحلة الانتقال إلى الأمان، والاتجاه بالأحداث بدلا من الانصياع لها، وهي مرحلة الاستخدام المكثف والفعال للإعلام والرسائل الإعلامية ذات التأثير المهم، والتي تجد لدى بعض القوى الصانعة للأزمة واستخدام جانب منها في تأكيد هذا الانتشار [محمد، 2009، ص: 191].

### 5- مرحلة التحكم والسيطرة

وفي هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكمية، الكيفية، الزمن، التكلفة والجهد، سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها أو بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل، وليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر، وهذا التحكم يتولد أساسا من قدرتنا على إقناع الطرف الآخر، وعملية الإقناع لا تتم بسهولة ولكنها دائما تتم بإيجاد المصلحة أو الاحتياجات التي يتطلبها الطرف الآخر، وهذه الاحتياجات لا يستطيع الحصول عليها إلا من خلال الجهة المسيطرة، ومنه لا يكون أمام الطرف الآخر إلى الخضوع والامتثال [محمد، 2009، ص: 191-192].

### 6- مرحلة التوجيه

وهي آخر المراحل، وفي الوقت نفسه تعتبر قمة النجاح الذي حققه قائد الأزمة عند إدراته لها، لأنه بموجبها تمت السيطرة على قوى الأزمة الصانعة لها والمؤيدة لها، إن إدارة عملية التوجيه تتم من قاعدة السيطرة الكاملة والتحكم في شبه الكامل في قوى صنع الأزمة، وعلى الأساس يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق هي [المساعدة، 2012، ص ص: 87-88]:

**6-1- تصدير الأزمة إلى الخارج:** والمقصود بها تصدير الأزمة إلى كيانات إدارية أخرى، وحتى ينجح هذا التصدير لا بد من الحصول على علاقة مع هذه الكيانات الأخرى، شرط إيجاد طريقة مناسبة لذلك وإيجاد المصالح التي تكفل نقل الأزمة بذكاء.

**6-2- ركوب الموجة الأزمومية والانحراف بها:** والمقصود بها في هذه المرحلة قيادة الأزمة لفترة معينة ثم الانحراف بها إلى طرف آخر، كما يطلق عليها أيضا "طريقة التكيف المرحلي" تحتاج هذه الطريقة إلى إدارة الصبر ودقة التوقيت التي يتم فيه توجيه القوى الصانعة للأزمة.

**6-3- تحويل الأزمة وإفرازتها إلى إيجابيات:** أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات إيجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري، حيث أنها تخلق فكرا جديدا يتسم بالطلاقة والإبداع، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مبدأ المشاركة، لأن الأزمة لا يمكن معالجتها من طرف واحد، بل لا بد من أن يتم بمساهمة كل أفراد الكيان الإداري بطريقة فعالة.

يعتبر التعامل مع الأزمات هو المختبر الحقيقي الذي يكشف مدى كفاءة الإدارة، فالمواقف الأزمومية الصعبة هي التي تحدد مدى خبرة وقدره قائد الأزمات على مواجهتها، فالقدرة على رصد الأزمة وتحليلها وإتخاذ القرار الإداري الصائب هو جوهر عملية إدارة الأزمات. وبالتالي يستدعي التعامل مع الأزمات جملة من الأساليب الإحصائية تختلف كل واحدة على أخرى من حيث نتائجها في مواجهة الأزمات. وبناءا على هذه النتائج يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من استراتيجيات إدارة الأزمات.

### خلاصة

إن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون توقع لها، وتعتمد معظم المؤسسات الاقتصادية على أسلوب إدارة الأزمات باعتبارها وظيفة أساسية، وعنصر هام وإستراتيجي يساعدها على تخطي الأزمات.

حيث يتم تسيير مؤسسة في حالة الأزمة بإتباع جملة من المراحل والخطوات تبدأ من عملية التحليل الإستراتيجي ثم التخطيط الإستراتيجي للأزمة وينتهي باختيار بديل إستراتيجي مناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة للخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

تهدف عملية التحليل الإستراتيجي للأزمة إلى تحليلها وتقسيمها إلى أجزاء بسيطة لتسهيل معالجتها والعمل على التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الكيان الإداري والاستعداد الإيجابي لمواجهتها والنظر إليها من زاويتي المخاطرة والفرصة. بعد القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للأزمات يتم الانتقال إلى مرحلة التخطيط للأزمة من خلال اعتماد على خطة واضحة لمواجهتها، تساعد قائد الأزمات في إتباع خطوات من أجل مواجهة الأزمات، فقيادة الأزمة تعتبر محور وركن أساسي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة إختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من الإستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسة للخروج من أزمة، وذلك باعتماد على أساليب الإحصائية من أهمها: الأرقام القياسية، وبحوث العمليات منها: أسلوب بيرت، وكذا أسلوب شجرة القرارات، استخدام نظريات المباريات، وغيرها، ثم اتخاذ القرار المناسب من شأنه الخروج من أزمة بأقل الخسائر الممكنة.



## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصول السابقة لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، نبحت من خلال هذا الفصل دراسة أهمية تطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي كآلية لمواجهة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على وجهات نظر مسيري هذه المؤسسات حول إدراكهم لأهمية التسيير الإستراتيجي ومراحله. ومن خلال الاستناد إلى المعلومات النظرية تمت الاستفادة منها بشكل كبير، في تحديد المتغيرات وبناء نموذج الدراسة، وللوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها، حيث تم جمع المعلومات باستخدام استمارة الاستبيان التي اعتمدت الطالبة في بنائها على الإطار النظري للدراسة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وتقييم نتائجها، وتقييم مدى استيعابهم ودرايتهم بمفهوم التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية.

وبناء على ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة-

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت (SCT) - تبسة-

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية للدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة-

عرفت مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- (SOMIPHOS) منذ نشأتها تغيرات كثيرة ومختلفة بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها من أجل التماشي مع المعطيات الجديدة التي تتميز بالتغيرات المتزايدة والمتسارعة، والتي تتجه إلى حدة في المنافسة.

كما تعتبر إحدى أهم المؤسسات في الجزائر بعد تحول نظامها الاقتصادي إلى الاقتصاد الحر، وقد أوكلت لها مهمة النهوض بقطاع المناجم، وهو من أهم القطاعات المكونة لأعمدة الاقتصاد الجزائري بحكم أنها المؤسسة الوحيدة في مجال المناجم بالجزائر.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) - تبسة-

تهدف المؤسسة إلى ترقية وتطوير قطاع المناجم، فهي متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق الداخلية والخارجية، تشرف عليها سلطة وطنية العليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة.

### 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية الفوسفات (FERPHOS)

تأسست المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها (FERPHOS GROUP) والتي يوجد مقرها الاجتماعي بتبسة، وذلك بهدف ترقية وتطوير قطاع المناجم وبعثه نحو التطوير الاقتصادي، حيث أنشئت بموجب المرسوم رقم: 83-441 المؤرخ في 16 جويلية 1983، حيث كانت مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي نتجت إثر إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية (SONAREM) والتي تأسست سنة 1966، وقد انبثقت عنها مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، وذلك ما بين 1989-1990، وفي 22 ماي 1990 تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بشخصية معنوية مستقلة واستقلالية مالية [مصلحة الموارد البشرية].

وهي حاليا مؤسسة ذات أسهم برأس مال أولي قدره: 500.000.00 دج، وتعدى فيما بعد 3000.0000.00 دج ثم إلى 10.000.000.00 دج، وأصبح رأس مالها حاليا يقدر بـ: 2.241.000.000.00 دج.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

وبتاريخ 17 أكتوبر 2001 قامت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات بعقد اتفاق شراكة مع شركة (LNM) الهندية، وهي شركة عالمية تخضع للقانون الهولندي، وذلك بنسبة 70% للمتعامل الهندي و30% للمؤسسة الوطني للحديد والفوسفات أين تنازلت هذه الأخيرة عن فرعين من فروعها (منجمي بوخضرة والونزة) اللذين أصبحا ملكا للمؤسسة الهندية التي عرفت أولا بإسم (ISPAT) ثم (METAL STEEL) وأخيرا أصبحت تعرف بإسم (ARSELOR METAL STEEL) [مصلحة الموارد البشرية].

### 2- فروع مجموعة فرفوس

وبتاريخ 01 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات بتفريغها إلى ستة فروع لتتحول إلى مجموعة صناعية تعرف بمجموعة فرفوس (FERPHOS GROUP). مقرها الاجتماعي بعنابة وتنقسم المؤسسات المالية [مصلحة الموارد البشرية]:

2-1- شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): مقرها الاجتماعي بتبسة، تتكون من أربع وحدات تتمثل في: مركب جبل العنق، منشآت المينائية بعنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، المديرية العامة.

2-2- شركة مناجم الحديد (SOMIFER): مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بتبسة وتضم المناجم المالية:

أ. منجم عنيني بسطيف: أكتشف في القرن 19م، يبعد ب: 35 كلم شمال غرب مدينة سطيف، قدر احتياطه المتوقع من الحديد ب: 3 ملايين طن حديد خام، كل تعاملاته تتم مع المؤسسات الإسمنت مؤسسات الدهن وصناعات الآلات المستعملة في حفر آبار البترول.

ب. منجم روية بعين الدفلى: دخل حيز الاستغلال في بداية القرن 20م، وتم غلقه مع بداية الستينات إلا أنه تمت إعادة فتحه في نهاية الثمانينات أين استغلت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات أعمال إعادة الفتح استجابة للطلب المستمر لمؤسسات الإسمنت. وتم تنفيذ برنامج بحث في الفترة الممتدة بين 1989 و1992 أين تم تأكيد احتياطي جيولوجي قدر ب: 3.5 مليون طن [مصلحة الموارد البشرية].

ج- منجم سيدي معروف: مقره بولاية جيجل.

د. منجم شعبة البلوط: مقره بسوق أهراس.

هـ. منجم الخنقة: مقرها بولاية تبسة.

2-3- مؤسسة البوزولان ومواد البناء (SPMC): مقرها الاجتماعي ببني صاف ولاية عين تيموشنت.

2-4- مؤسسة السبك (SFO): أسست سنة 1979، مقرها الاجتماعي بالونزة ولاية تبسة، يتمثل نشاطها في مزج المعادن لصناعة القطع المعدنية المختلفة.

2-5- مؤسسة البناء والعقارات (FERBAT): أسست بتاريخ 19 جانفي 2003 برأس مال قدر بـ: 6000.000.00 دج، مقرها الاجتماعي بعنابة.

2-6- مؤسسة النقل المنجمي: مقرها الاجتماعي بعنابة، كما تم مؤخرا إنشاء مؤسسة للنقل البري تعرف باسم SOTRAMINE نتيجة لعجز شبكة السكك الحديدية عن نقل الإنتاج الذي عرف الزيادة.

### 3- التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

هي مؤسسة فرعية من مؤسسة الأم فرفوس، بدأت بممارسة نشاطها بصفة مستقلة بعد تقسيم 01 جانفي 2005، وهي مؤسسة متخصصة في استخراج، معالجة وتسويق مادة الفوسفات داخليا وخارجيا سوميفوس مؤسسة مساهمة برأس مال قدره 2 مليار ومائتي ألف دينار جزائري، قدر عدد عمالها بـ: 1938 عامل حسب إحصائيات 2017، وتشمل الوحدات الموائية [مصلحة الموارد البشرية]:

3-1- المركب المنجمي لجبل العنق (CDO): يعد أكبر منجم جزائري للفوسفات يتربع على احتياطي يقدر بأكثر من 1 مليار طن، ويقع في مدينة بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد حوالي 100 كلم مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات.

3-2- وحدة المنشآت المنائية بعنابة (IPA): وهي إمتداد للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق)، وتمثل الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة على مستواها نقل وتحميل وشحن الفوسفات لتصديره في البواخر.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

3-3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (CERAD): نشأ هذا المركز عام 1991 مقره الاجتماعي بتبسة تمثل مهامه في تحضير وتنفيذ دراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة، والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق الأهداف وتفعيل الأداء الداخلي.

3-4- المديرية العامة: متواجدة بمدينة تبسة وهي المقر الاجتماعي لمؤسسة مناجم الفوسفات، والتي تحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى إلى تحقيق التنمية.

### المطلب الثاني: البناء التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات المؤسسة الوطنية الوحيدة المختصة بالبحث والأشغال في ميدان الفوسفات على المستوى الوطني، وكما سبق الذكر أن هذه الأخيرة عبارة عن فرع من فروع المؤسسة الأم مجموعة الفرفوس، والتي اتخذت على عاتقها إعادة هيكلة وتنظيم نشاطها.

### 1- مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-: تتمثل في:

#### الجدول رقم (1-4): مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

التعريف	المديرية
يشرف عليها الرئيس المدير العام، وهو أعلى مستوى والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، وهو المسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبون أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.	المديرية العامة
هي من أهم مديريات بعد المديرية العامة لكافة نشاطها وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري، والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 04 دوائر هي: - دائرة التصدير منطقة 01. - دائرة التصدير منطقة 02. - دائرة العلاقات مع الزبائن. - دائرة شراء التجهيزات.	مديرية التجارة
تتمثل أبرز مهامها في الآتي: - إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية. - القيام بالتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك. - إعداد الميزانية السنوية.	مديرية المالية والمحاسبية
تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة تتفرع منها 04 دوائر هي: دائرة الموارد المعلوماتية، دائرة الشؤون القانونية، دائرة التكوين ودائرة الموارد البشرية.	مديرية الموارد
تتمثل مهمتها في: - إنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين.	مدير الدراسات والأبحاث التطبيقية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يشرف على هذا المركز مدير برتية إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.	للتطوير
يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة، حيث يقوم المركب بإنتاج الفوسفات وتكريره وتصفيته، حيث يتم تنظيمه حسب مخططة المعتمد في بداية سنة 2000، حيث يشرف على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنه وتصديره المتواجدة على مستوى المنشآت المينائية بعنابة.	مديرية المركب المنجمي جبل العنق
تتولى مهام وشحن الطلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن الذي ستنقلها للمستورد، وذلك على مستوى ميناء عنابة.	المنشآت المينائية بعنابة

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

يمثل الجدول رقم (4-1) مختلف مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، التي تتكون من سبع مديريات حيث أن لكل مديرية مهام تختلف عن الأخرى.

2- دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة:- تتمثل في:

الجدول رقم (4-2): دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

التعريف	الدائرة
تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية، وهي المصلحة التحليلية.	دائرة المحاسبة
تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة، وتتكامل مع دائرة المحاسبة، تضم مصلحتين هما: مصلحة التخزين ومصلحة التحصيل.	دائرة المالية
تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة 01 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا.	دائرة التصدير منطقة 01
تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة).	دائرة التصدير منطقة 02
تتمثل مهمتها في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم إضافة إلى السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد والإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.	دائرة العلاقات مع الزبائن
تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة.	دائرة شراء التجهيزات
وظيفةها خلق مجالات التواصل من خلال توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو الخارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.	دائرة الموارد المعلوماتية
تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوبيتها.	دائرة التكوين
تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية، كما تعمل على حل المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى.	دائرة الشؤون القانونية
تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية من توظيفها وتقسيمها بين مختلف الأقسام، ضم مصلحتين هما: مصلحة الموظفين ومصلحة الشؤون الاجتماعية.	دائرة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بإعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يمثل الجدول رقم (4-2): المستوى الثاني في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وهي دوائرها، ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة تتولى الإشراف على مصالحها.

### 3- مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-: تتمثل في:

#### الجدول رقم (4-3): مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

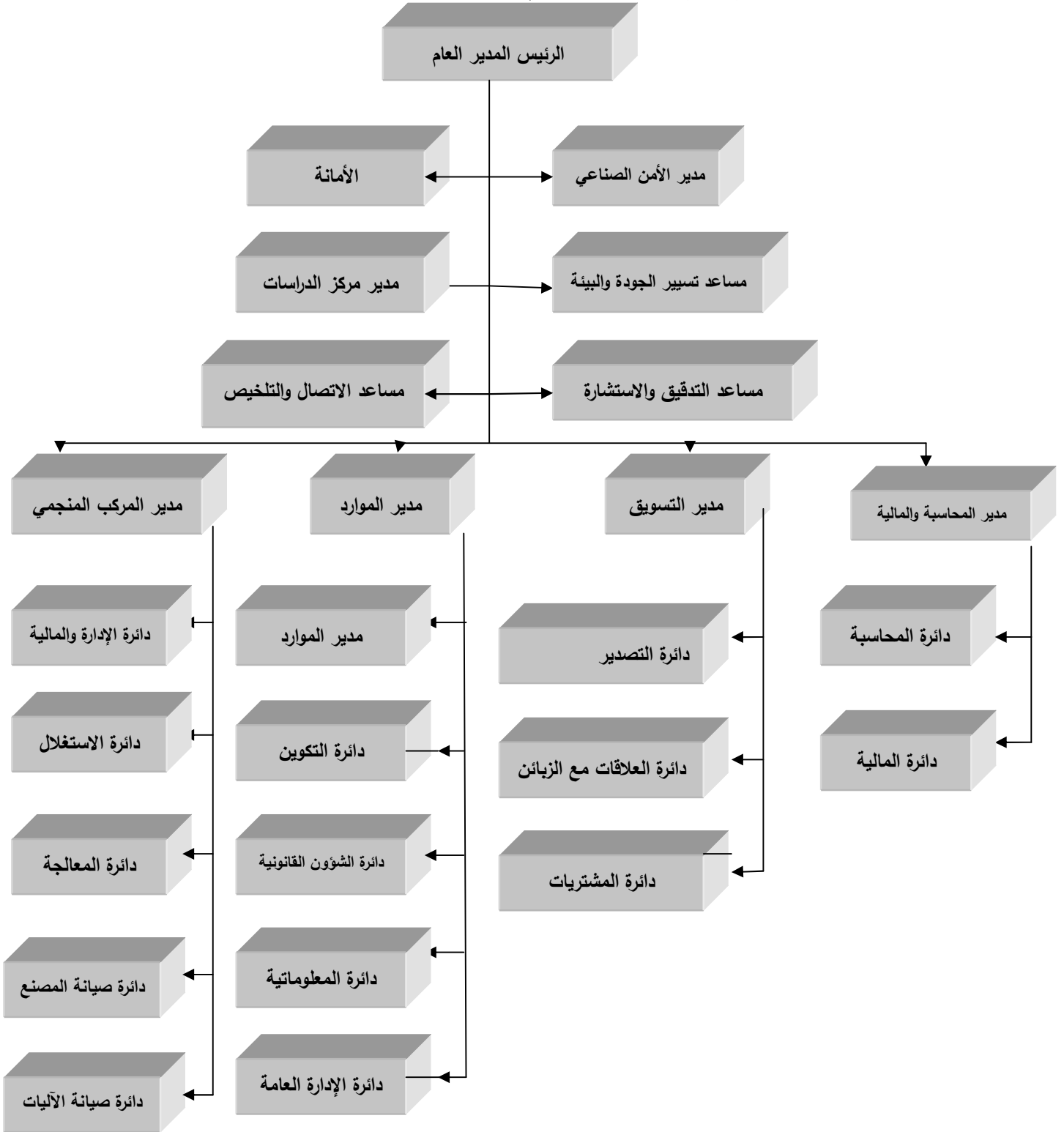
المصالح	التعريف
المصلحة التحليلية	تقوم بإجراء عمليات المحاسبة التحليلية للأنشطة المؤسسة ووحداتها.
مصلحة التخزين	تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة.
مصلحة التحصيل	تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها.
مصلحة الموظفين	تشرف على شؤون التوظيف وتسيير اليد العاملة في المؤسسة وتقسيمها حسب الوظائف والمهام.
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعني بشؤون الموظفين من دفع الأجور وإجراءات التعاقد وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

يمثل الجدول رقم (4-3): مختلف مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وهي المستوى الثالث للمؤسسة، يبلغ عددها خمسة مصالح لكل منها وظيفة أساسية. بالإضافة إلى ذلك وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات - السكرتاريات-، إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية تعني بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخير.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

من خلال الشكل رقم (1-4) يستنتج أن مؤسسة مناجم الفوسفات تمتلك هيكلًا تنظيميًا خاص بها ومرن تم وضعه على أساس مختلف المهام والمسؤوليات الموكلة لكل مديريات المؤسسة والأقسام والدوائر التابعة لكل مديرية. وبالشكل الذي يساعد في تحسين قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق الفعالية خاصة في جانب سهولة انتقال المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل أو العكس.

### 4- مهام وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

إن نشأة المؤسسة جاءت نتيجة لما تتوفر عليه الأراضي الجزائرية من خيارات معدنية، ومن المعروف أن لكل مؤسسة في الميدان الاقتصادي هدف أسست من أجله، وكذلك من أجل مواجهة أخطار السوق من خلال فرض وجودها والبقاء في ظل المنافسة، والحصول على مكانة مرموقة في السوق المحلية والدولية، ودفع قطاع المناجم نحو الرقي والازدهار.

### 4-1- مهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

مؤسسة مناجم الفوسفات هي مؤسسة تهدف إلى خلق الثروة من خلال البحث والتطوير، استغلال وبيع الموارد الطبيعية كما تعمل على وضع حلول مناسبة لتلبية أهداف وتطلعات المؤسسة.

تتمثل أبرز مهام المؤسسة في الآتي [مصلحة التسويق]:

- الإنتاج بالدرجة الأولى والاستغلال، أي استخراج الثروات المعدنية ومعالجتها.
- البيع من أجل تلبية حاجيات السوق المحلية والخارجية.
- وضع حلول إبداعية للعوائق الممكنة اعتراضها أثناء العمل، شرط أن تكون هذه الحلول متوافقة مع اهتمامات المؤسسة.

إن مؤسسة مناجم الفوسفات تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية، لما تلعبه من دور فعال في تنمية الاقتصاد الوطني، من خلال إنتاج وتصدير الفوسفات بالإضافة إلى كون رأسمالها يمثل أكثر من 50 من رأس مال المؤسسة الأم مجموعة فرافوس.

4-2- أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الإقتصاد الوطني، حيث تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في [مصلحة الموارد البشرية]:

4-2-1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام الشركات الأخرى.
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكتشفة والمرتبب اكتشفها مستقبلا.
- تحقيق المرودية الاقتصادية والمالية، وزيادة حجم النشاط الإنتاجي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون.
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية، والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخل أو خارج لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم.
- الإنتاج وفق مواصفات دولية، وهذا ما تهدف إليه من خلال الحصول على شهادة المطابقة ISO9001 ISO14001.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة، والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.

- الترقية والمشاركة في تثمين الموارد والإنتاج الوطنيين.

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطوره رغباتهم، وتوفير طاباتهم بالشكل المركوب.

4-2-2- الأهداف الثقافية: تتمثل الأهداف الثقافية في ما يلي:

- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة.
- توفير وسائل الترقية والثقافة.

- البحث، التطوير، الإنتاج والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها أو بعد تحويلها.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

#### 4-2-3- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه وتحسين مستوى معيشية للعمال وترقية الجانب التأهيلي.
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- العمل على تحفيز العاملين من أجل زيادة قدرتهم في العمل.
- تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي.

#### 4-2-4- الأهداف التكنولوجية: تتمثل أبرز الأهداف في الآتي:

- تطوير وسائل الإنتاج واستخدامها.
- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

#### المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية لغرض تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية.

1- تحليل البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من بيئة عامة وأخرى خاصة، والمتمثلة في [مصلحة الموارد البشرية]:

#### 1-1- البيئة الخارجية العامة: وتضم هذه البيئة العناصر التالية:

أ- العوامل الاقتصادية والقانونية: تشمل البيئة الاقتصادية في إطار الاقتصاد الجزائري على العديد من العوامل والمتغيرات التي تمارس تأثيراتها على كافة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولكن بدرجات متفاوتة وذلك حسب حجم المؤسسة، نوع ملكيتها، مجال نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى، وفيما يخص مؤسسة (مناجم الفوسفات) بتبسة، فإنه يمكن التطرق إلى مختلف التغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلها، كالآتي:

- تأثير الضرائب والرسوم على المؤسسة، لا تسبب عائق كبير على المؤسسة وذلك نتيجة لالتزامها بالدفع، وذلك حسب ما صرح به مسؤولي المؤسسة.
- المؤسسة تتلقى دعم من طرف الحكومة فيما معناه أن ليس لها استقلالية كاملة في وضع أسعار وهذا يمثل لها عائق في توجيه نشاطها.
- حسب رأي المسؤولين في المؤسسة، فإن المناخ الاستثماري العام في الجزائر يعتبر مشجع على الإستثمار، وذلك لعدم وجود منافسة محلية لمؤسسة الفوسفات، باعتبارها هي المنتج والمصدر الوحيد للفوسفات في الجزائر.
- العراقيل البيروقراطية لتحديد السعر، حيث شكلت الوزارة الوصاية لجنة متابعة لتحديد والموافقة على سعر المادة، وبالتالي هذه العراقيل تسبب عائق على المؤسسة من ناحية الربح.
- ب- العوامل الاجتماعية والثقافية:** تعد المتغيرات التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية والثقافية ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة إلى حد ما، ومن أهم تأثيراتها على المؤسسة الآتي:
  - تتأثر المؤسسة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وذلك من خلال ما يحمله العاملون من قيم وعادات وتقاليد وسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
  - مدى انتشار الوعي والإدراك لدى الزبائن حول المنتجات الأكثر جودة (سواء كانت محلية أو أجنبية).
  - عدد السكن المرتفع يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، لكن سكان المنطقة لا يستعملون منتجات المؤسسة بكثرة، وبالتالي قلة الطلب على هذه المنتجات.
- ج- العوامل التكنولوجية:** إن التطور السريع في مجال التكنولوجيا أصبح أمر ضروريا للمنافسة وتطوير المؤسسات، لاحتلال مكانة في السوق العالمي، لذا يستوجب على المؤسسات الجزائرية مسايرة هذا التطور عند شراء الآلات، التجهيزات والمواد الأولية، إلا أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا نوعا ما متوسطة وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط التكنولوجي يجب مواجهته. وبالتالي فالمؤسسة تسعى إلى تطوير وزيادة حجم الفوسفات عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة مواكبة للتطورات التكنولوجية، ومن أهم المعاهد التي تربطها بها علاقة ما يلي:

- المعهد العالمي للتسيير والإنتاجية بالجزائر.
- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب.
- الإتحاد العربي للحديد والفولاذ.
- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

1-2- نموذج "بورتر" كمدخل لتحليل البيئة الخاصة (التنافسية): يتم ذلك من خلال العناصر التالية:

أ- المنافسين: تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات المؤسسة الوحيدة في إنتاج الفوسفات في الجزائر وبالتالي لا يوجد لها منافسين في السوق المحلي، أما في السوق العالمي لها العديد من الدول أهمها: تونس المغرب، مصر.

ب- العملاء: تتعامل مؤسسة مناجم الفوسفات مع عملاء (زبائن) من داخل الوطن وخارجه، ومن أبرز عملائها المحليين هم:

- مؤسسة أسميدال.
- زبائن الخواص بالنسبة لوحدة الصهر.
- مصانع الإسمنت.
- التجمع الفولاذي (كوسيدار).
- شركة صيدال.

وإن معظم تعاملات مؤسسة مناجم الفوسفات مع دول أجنبية في تصدير منتجها، ومن أهم الزبائن المؤسسة مايلي: أوروبا، آسيا، أمريكا، فرنسا، سويسرا، كندا، بولندا، لندن، إيرلندا.

ج- الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار، وتتعامل كذلك المؤسسة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى.

د- السلع البديلة: لا تواجه المؤسسة أي تهديدا من طرف السلع البديلة، لأنه لا توجد أصلا سلع بديلة لها. باعتبار المؤسسة هي المنتجة الوحيدة لمادة الفوسفات في الجزائر.

هـ- الحكومة: تعتبر هي المالكة الوحيدة للمؤسسة، ولكنها غير متدخلة في إدارتها، ويتمثل دورها الأساسي في سن القرارات والقوانين كقرارات إعادة الهيكلة التي عرفتها في سنة 2006، وكذلك إعادة الهيكلة في 2016 حيث تم فصل مؤسسة الفروفوس على مؤسسة مناجم الحديد، وأصبحت مستقلة في المقابل تأخذ الحكومة نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة.

## 2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة في اكتشاف نقاط القوة والضعف ومحاولة مواجهة الأزمات المحتملة.

2-1- تحليل الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الواجهة الداخلية لها لتنظيم والتنسيق بين مختلف الإدارات والمصالح، بما يتماشى مع متطلبات نشاطها، من أجل مساعدة المشرفين عليها على تأدية وظائفهم، ويتم تحليل الهيكل التنظيمي كما يلي:

أ- المديریات: توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية هي: المديرية العامة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية، وهذا بالإضافة إلى مديرية الدراسات والأبحاث ومديرية المركب المنجمي.

ب- الدوائر: مثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح.

ج- المصالح: تشكل المستوى الثالث في المؤسسة، حيث يبلغ عددها خمسة مصالح موزعة على ثلاث دوائر، وهي كما يلي: المصلحة التحليلية، مصلحة الخزينة، مصلحة التحصيل، مصلحة الموظفين مصلحة الشؤون الاجتماعية. كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص وهو قسم الأمن الصناعي يعني بمراقبة عمليات الإنتاج والعمال أثناء العمل لتفادي الحوادث.

2-2- تحليل الموارد البشرية: تعد مؤسسة مناجم الفوسفات من بين المؤسسات التي تمتلك عدد كبير من الموظفين على اختلاف درجاتهم ومكان عملهم، وتعمل المؤسسة على الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم وذلك من خلال أنشطة التالية هي: التكوين، التدريب، التحفيز والتطوير، ويقدر عدد العمال الإجمالي لسنة 2017 بـ 1938 عامل، موزعين كالآتي: الإطارات المسيرة 242، أعوان التحكم 1334، أعوان التنفيذ 362 [مصلحة الموارد البشرية].

2-3- تحليل الأنشطة: يمكن تلخيص أهم أنشطة المؤسسة في ما يلي:

أ- الأنشطة الإنتاجية: تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتجاتها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور، وكذلك إلى الأسمدة. ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بإنتاج نوعين من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعات الثقيلة، الصناعات الكيماوية، صناعات الكبريت، صناعات المنظفات (مواد التنظيف) والصناعات الصيدلانية، وتتمثل في ما يلي [مصلحة الإنتاج]:

- المنتج المسوق: 66%-68%BPL الذي يعادل 31% من P2O5 يتمثل في المنتج

المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها.

- المنتج المسوق: 63%-65%BPL الذي يعادل 29% من P2O5 يطلق على هذا النوع

بمزبل الغبار ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات المؤسسة.

ويمكن تلخيص عملية تحليل إنتاج الفوسفات في المراحل التالية [مصلحة الإنتاج]:

- المحجر: في هذا القسم تتم عملية تفجير، حيث تنزع الطبقة الأولى وهي ما تسمى

STERILE وبعد نزعها تظهر طبقة الفوسفات وهي طبقة مطلوبة، تؤخذ وتمر إلى المرحلة

المالية حيث تكون هناك عملية تخزين ويسمى المخزون بعدها بـ: Stock Broye.

- التفتيت الأولي: بعد دخول طبق الفوسفات إلى قسم التفتيت الأولي تقوم الآلات هذا القسم

بتفتيت الصخور تفتيتا أوليا.

- التفتيت الثاني: يتم فيها تفتيت الصخور لتأخذ حجما أصغر بكثير وتؤخذ منها نسبة معينة

من الصخور المفتتة كمخزون " Stock Broye ".

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

- الغريلة: ما نتج عن المرحلتين السابقتين يمر على مرحلة الغريلة، حيث يرمى التراب والغبار الناتج ويمر جزء من الفوسفات إلى عملية الغسل الأولي، والجزء الباقي إلى مرحلة التنفيض حيث يكون هناك عملية تخزين عبارة عن مخزون آمان يقدر بـ 15 ألف طن كحد أقصى.
- التنفيض: بعد خروج الفوسفات من عملية الغريلة يوجه إلى مرحلة التنفيض حيث يعالج هناك في ورشتين، ويستخرج منتج نهائي يحمل رمز 63%-65% BPL، ومنتج يحمل الرمز 66%-68% BPL.
- الغسل الأولي: أما الجزء المتبقي الناتج عن عملية الغريلة يوجه إلى مرحلة الغسل الأولي ليتم غسله ومعالجته، ويستخرج منه مخزون يطلق عليه اسم " Stock Lave " يقدر بـ 15 طن.
- التحميص: يوجه الفوسفات في هذه المرحلة حرارة عالية ليكون جاهز للمرحلة الموالية.
- الغسل النهائي: بعد مرور الفوسفات بمرحلة التحميص يمر مباشرة إلى الغسل النهائي حيث يتم غسله للمرة الأخيرة، ويستخرج منها مخزون يطلق عليه اسم " Stock Lave ".
- التجفيف: في هذه المرحلة تتم عصر الفوسفات بواسطة الآلات، ويستخرج في هذه المرحلة منتج نهائي يحمل الرمز 63%-65% BPL وآخر يحمل الرمز 66%-68% BPL.
- ب- الأنشطة التجارية: للنشاط التجاري بالمؤسسة عدة عمليات من أهمها ما يلي [مصلحة الإنتاج]:
  - البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات "البحث، المفاوضات، الإتفاق" وفق السياسة التجارية للمؤسسة وتتكفل المديرية التجارية بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل وتشرف عليه:
  - متابعة مديرية التنظيم والتخطيط.
  - متابعة التخزين في الميناء والشحن عبر السفن.
  - التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.
  - تقوم المديرية التجارية بتسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعملاء ووفقا للعقود المبرمة وكذلك بالتغطية التجارية.

ج- الأنشطة الخدمية: تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية) حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها)، كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات.

د- الأنشطة التطويرية: كانت تقوم بهذه الأنشطة مديرية المؤسسة والتنمية على مستوى مؤسسة FERPHOS، وتقوم بدراسات خاصة بالمشاريع التنموية على مادة حامض الفوسفريك الممتاز والبسيط والتي تقوم بها حاليا قسم الدراسات التطوير على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIFHOS.

هـ- تحليل ثقافة المؤسسة: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار السائدة بين الأفراد داخل المؤسسة، وتتمثل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مناجم الفوسفات في الحفاظ على الموظفين وتطوير قدراتهم ومهارتهم وخلق القيمة للمؤسسة، وكذلك التحسين المستمر وكسب ولاء العملاء سعيا للإستمرار والبقاء. ومن أبرز العوامل التي تساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات. ما يلي:

- تعزيز دورات تدريبية للعاملين في كافة المجالات المؤسسة.

- عقد ملتقيات ومشاركات دولية للتعريف بالمنتوج وأهميته في الاقتصاد الوطني.

### 3- تحليل نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تمارس مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال معاملاتها وعلاقاتها المحلية والعالمية أنشطة متنوعة والمتمثلة في الأنشطة الإنتاجية، التجارية، الخدمية، والدراسات التطويرية سعيا منها لبلوغ أهدافها المسطرة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

### 3-1- دراسة تطور الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة: 2012-2017

تسعى المؤسسة إلى التحكم في الكميات المنتجة من الفوسفات، وبالتالي محاولة الحصول على أكبر حصة سوقية لها تميزها عن منافسيها سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ويمثل الجدول الموالي تغير الكميات الإنتاج لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017

### جدول رقم (4-4): تطور الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة 2012-2017

الوحدة: طن

السنة	الكمية	نسبة التغير %
2012	1.250.250	-
2013	1.515.472	21.21
2014	1.317.950	-13.03
2015	1.288.100	-2.26
2016	1.274.068	-1.08
2017	1.106.000	-13.19

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

نسبة التغير = كمية الإنتاج لسنة (N) - كمية الإنتاج لسنة (1-N) / كمية الإنتاج لسنة (1-N)

من خلال الجدول رقم (4-4) يتضح أن الكمية المنتجة خلال 2012-2017، في تذبذب حيث يتضح أن هناك زيادة في الكمية المنتجة في سنة 2013، وهذا بنسبة سلبية تقدر بـ 21.21% بينما يتضح أن هناك انخفاض مستمر في الكمية المنتجة في السنوات التالية من (2014-2017) بنسب متفاوتة قدرت بـ: (13.03%) ( -2.26%)، ( -1.08%)، و( -13.19%)، مقارنة بالسنة 2012، ويعود سبب الانخفاض إلى قلة الطلب على المنتج ودخول منافسين جدد، وبالتالي يستنتج أن المؤسسة تتبع سياسية الإنتاج حسب طلب.

### 3-2- دراسة تطور الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة: 2012-2017

ويمثل الجدول الموالي، تغير الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

### جدول رقم (4-5): تطور الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017

الوحدة: طن

السنة	مجموع المبيعات	نسبة التغير %
2012	1.217.053	-
2013	1.105.460	-9.16
2014	1.328.579	20.18
2015	1.344.341	1.18
2016	8.332.651	51.83
2017	6.261.703	-24.85

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

يوضح الجدول رقم (4-5) مرحل تطور الكمية المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات وهي كالاتي:

**في السنة 2013:** انخفضت الكمية المباعة مقارنة بالسنة 2012 بنسبة سلبية قدرت بـ: (-9.16%) وذلك ناتج لزيادة المنافسة من طرف المؤسسات الجديدة التي انضمت إلى هذا قطاع، بينما نلاحظ أن هناك ارتفاع في كمية المباعة في سنة 2014 مقارنة بالسنة التي قبلها بنسبة (20.18%) كما يوضح الجدول أن هناك ارتفاع كبير للكمية المباعة سنة 2016 بنسبة معتبرة قدرت بـ (51.83%) وذلك ناتج عن الجهود التسويقية التي تقوم بها المؤسسة وطرق كسبها للعملاء جدد، كما لاحظ أن هناك انخفاض في سنة 2017 مقارنة بالسنة التي قبلها بنسبة (-24.85%) وذلك لقلّة الطلب على المنتج.

### 3-3- دراسة تطور رقم الأعمال لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة: 2012-2017

يمثل الجدول الموالي تطور رقم أعمال مؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017

### جدول رقم (4-6): تطور رقم أعمال المؤسسة مؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة: 2012-2017

الوحدة: دج

السنة	رقم الأعمال	نسبة التغير %
2012	10.436.663.695.27	-
2013	6.759.858.877.87	54.77
2014	6.988.870.075.37	3.38
2015	8.825.606.231.03	26.28
2016	8.800.501.300.21	0.28-
2017	8.980.501.690.13	2.04

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

من خلال الجدول رقم (4-6) يتضح أن هناك استقرار في رقم الأعمال، حيث يلاحظ أن هناك انخفاض في رقم الأعمال سنة 2013 بنسبة قدرت بـ: 54.77%، كما يتضح أن هناك زيادة في سنة قدرت بـ 03.38% ثم ارتفاع ملحوظ في السنوات الموالية، مع ظهور انخفاض سلبي سنة 2016 ولكن بنسبة ضعيفة قدرت بـ 02.28%، وهذا الانخفاض ناتج لنقص الطلب على المنتج بسبب ظهور منافسين جدد على ساحة في هذه الفترة.

### 3- نموذج (SWOT) كمدخل لتحديد الموقف الإستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات

تتمتع المؤسسة بثقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني نتيجة لما تتمتع به من نقاط القوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

والجدول الموالي يوضح تحليل (SWOT) لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

### الجدول رقم (4-7): نموذج (SWOT) لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>تتمثل نقاط القوة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية في مجال تصدير الفوسفات الخام، وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.</li> <li>- امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا، وحاصلة على شهادة الجودة العالمية.</li> <li>- يحتل منجم جبل العنق المرتبة الخامسة عالميا من حيث التصدير.</li> <li>- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج، ومن ثمة زيادة بحجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.</li> <li>- تتوفر على مصالحي خاصة بمراقبة الجودة في المنجم والميناء، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت، ومسيرة المواصفات المطلوبة من العملاء فيما يخص الفوسفات المصدر.</li> <li>- تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما الاثنان.</li> </ul>	<p>تتمثل نقاط الضعف في الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول دول أخرى دائرة المنافسة كالسعودية والبيرو، اللذان سحتلان أسواق آسيا وأمريكا، مما يجعل السوق الجزائري خيار ثاني بالنسبة لتلك الدول، وبالتالي اقتصر التعامل مع دول جنوب قارة آسيا.</li> <li>- تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية، والتي تحتاج إلى استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة.</li> <li>- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية.</li> <li>- البعد الجغرافي للمنجم من المنشآت المائية التي يتم من خلالها التصدير، ومن المشاكل التي تعاني منها مناجم الفوسفات مشكلة النقل البري الناجمة عن عدم قدرة المؤسسة الوطنية للنقل عبر السكك الحديدية من مواكبة حجم التطلعات وبالتالي عدم إمكانية توسيع النشاط إلى أكثر من 1.8 مليون طن.</li> </ul>
الفرص	التهديدات
<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمتع المؤسسة بقدرات إنتاجية كبيرة.</li> <li>- المناخ الاستثماري في الجزائر مساعد على الاستثمار في هذا المجال، كون المؤسسة هي الوحيد في الوطن في إنتاج وتصدير الفوسفات.</li> <li>- مخطط تموي للفلاحة على مستوى وطني (استخدام الأسمدة الفوسفاتية).</li> <li>- وجود الملايين من الهكتارات من الأثرية ذات الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر للأسمدة التي تنتجها المؤسسة.</li> <li>- وجود أسواق هامة من الفوسفات.</li> </ul>	<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود احتياجات كبيرة من الفوسفات عبر العالم.</li> <li>- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها المؤسسة، خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.</li> <li>- تكلفة النقل البحري المرتفعة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يوضح الجدول رقم (4-7) أبرز نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تمتلكها مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، حيث تعمل على استثمار نقاط القوة وتطويرها والقضاء على نقاط الضعف والعمل على مواجهة التهديدات المحتملة والاستفادة من الفرص الموجودة أمامها، من أجل تحقيق الاستمرار والنمو وتحقيق التطور على المدى البعيد.

### المطلب الرابع: إدارة الأزمات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تواجه مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- جملة من الأزمات كغيرها من المؤسسات الجزائرية بصفتها تنشط في مجال الصناعة الإستخراجية، وتعتبر هي المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تنشط هذا المجال.

1- أبرز الأزمات التي واجهتها مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-: يمكن حصر أبرز الأزمات المؤسسة في النقاط التالية:

#### 1-1- الأزمات المالية: تواجه مؤسسة جملة من الأزمات المالية أهمها:

- تعاني المؤسسة من سوء تسيير خزينتها، حيث تجد نفسها أمام تحمل أعباء أو تكاليف إضافية، وذلك نتيجة لسوء تسييرها وانعدام التخطيط المالي.
- تحملت المؤسسة عبئ مالي كبير أثر على ميزانيتها في سنة 2007، نتيجة أزمة تعرضت لها المؤسسة، وذلك من خلال صرف مبلغ مالي قدر بـ3.3 مليار دج.
- تعاني المؤسسة من صرف كبير على مصاريف النقل عبر الطرقات، وخاصة في الموانئ فهي تتطلب مصاريف وأعباء إضافية تؤثر على خزينة المؤسسة.

#### 1-2- الأزمات البشرية: تتمثل أبرز الأزمات في:

- إضرابات العمال المؤسسات المتعاملة مع النقل عبر السكك الحديدية.
- غياب الروح العمال الجماعي عنصر من شأنه خلق مجموعة من الصراعات وخلافات التنظيمية مما يؤدي إلى عرقلة الأداء داخل المؤسسة.
- العراقيل الإدارية والبيروقراطية التي قد تسبب خلافات، ودون تسوية هذه الأمور المتعلقة قد يؤدي إلى عرقلة نشاط الإنتاجي للمؤسسة.
- غياب عامل التحفيز داخل المؤسسة.
- غياب تأهيل الفرد حول موضوع إدارة الأزمات.

1-3- الأزمات الإنتاجية: ترتبط هذه الأزمات أكثر بنشاط المصنع أو المركب المنجمي التي تخص المؤسسة، تتمثل هذه الأزمات في:

- ارتفاع أسعار المواد الأولية، يعتبر هذا أكبر عائق للمؤسسة، فهو يحملها تكاليف إضافية يكون عائق أمامها.

- انخفاض أسعار المنتج نتيجة للمنافسة القوية الخارجية، مما يؤدي بالمؤسسة بيع المنتج بسعر التكلفة وفي بعض الأحيان يكون طلب قوي على المنتجات ذات جودة عالية، مما يستدعي استيراد مواد الأولية ذات جودة عالية وبتكاليف مرتفعة، وهذا قد يسبب عجز في ميزانية المؤسسة وتعطل العملية الإنتاجية.

- انقطاع التزود بالتيار الكهربائي، وذلك لضغط الكبير على المولد من طرف العمال نتيجة استخدام الآلات متنوعة في عملية الإنتاج، ففي حالة انقطاع التزود بالكهرباء قد يؤثر على نشاط المؤسسة ولكن ليس بدرجة كبيرة.

- انقطاع أو التذبذب المياه عن المناجم، وذلك ناتج عن عدم تلبية مياه الآبار لقدرة الإنتاج الكبير.

- تواجه المؤسسة كذلك أزمة تقادم الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج، مما ينعكس على سلامة أمن العمال.

بالإضافة إلى ذلك هناك أزمات أخرى تقف عائق على المؤسسة، ومن أبرزها حوادث العمل داخل منطقة الإنتاج، حيث أن استخراج المادة الفوسفات بكل أنواعها يتطلب تفجير مناطق محددة في المركب المنجمي بجبل العنق، فهي تعتبر عملية في غاية الخطور فقد تكون مميتة بدرجة أولى لكن هناك إجراءات يأخذها العمال بعين الاعتبار، فهناك إجراء تقوم بها مصلحة الأمن الصناعي تجبر العمال على ارتداء ملابس واقية، وكذا إعلامهم بجملة من الإجراءات في حالة وقوع حدث دون سبق إنذار، كما تقوم المؤسسة بإجراء مراقبة دورية على المعدات.

1-4- الأزمات التسويقية: ترتبط هذه الأزمات أكثر بكيفية توزيع المنتج سواء محليا أو دوليا، تتمثل في:

- لا تواجه المؤسسة أزمة تسويقية محليا لأنها تعتبر هي المؤسسة الوحيدة المنتجة والمصدرة لمادة الفوسفات.

- أبرز أزمات هي عملية النقل عبر الطرقات وتكاليفها الباهضة، بإضافة إلى تكاليف النقل عبر الموانئ للمنتوج لتصديره دولياً.

- نقص الطلب على المنتوج نتيجة المنافسة الشديدة دولياً.

2- تحليل الأزمة (2007 و2012): تعرضت مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- لأزميتين مهمتين

أثر بشكل متوسط على نشاط المؤسسة، وكانت خلال فترات متباعدة، وفيما يلي شرح لهذه الأزمات:

في سنة (2007): تعرضت مؤسسة (SOMIPHOS): إلى أزمة مست منطقة في جبل العنق وهي أزمة ناتجة عن سوء الاستغلال المنطقة أثناء عملية الإنتاج، وهي ناتجة عن عدم احترام شروط وقوانين التفجير الموضوعة مسبقاً من قبل العمال، فكان من الشروط الموضوعة هو تحديد مسافة 15 متر بين طبقة وأخرى عند عملية التفجير وعدم استخدام مواد التفجير بنسبة عالية، فلم يتم الإمتثال بهذه الشروط مما سبب ردم هذه المنطقة وسقوطها على المنجم، مما أدى إلى خسائر بشرية ومالية، أثرت على عملية الإنتاج بدرجة كبيرة باعتبارها منطقة مهمة في عملية الإنتاج لأنها تحتوي على فوسفات ذات جودة عالية التي تعتمد عليه المؤسسة في عملية التصدير.

وفي سنة (2012)، وفي نفس المنطقة تعرضت المؤسسة مرة أخرى إلى أزمة طبيعية وهي تصدع الجبل مما أدى إلى وقف عملية الإنتاج خوفاً من انهياره مرة أخرى على المنجم، وإحداث خسائر مادية وبشرية.

2-1- أسباب الأزميتين بالمؤسسة: ترجع أسباب الأزميتين إلى النقاط التالية:

- أزمة بفعل الإنسان، نتيجة لسوء الاستغلال وعدم الامتثال بالأوامر.

- أزمة طبيعية، نتيجة انهيار وتصدع الجبل.

- تعتبر هذه الأزمة صغيرة بالنسبة للمؤسسة ومحدودة.

2-2- طرق التعامل مع الأزمات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تتمثل في النقاط التالية:

أ- ما قبل الأزمة: في هذه الحالة لم تكن المؤسسة على استعداد التام بأنها ستواجه أزمة، وذلك يعتبر ضعف من قبلها، لأنها لا تحتوي على وظيفة إدارة الأزمات في هيكلها التنظيمي، لكي تقوم بمهمة رصد مؤشرات الأزمات والتنبؤ به، إلا أنها في حالة التعرض للأزمات تتعامل معها بكفاءة نتيجة للتوظيف الجيد للأفراد الأكفاء.

- ب- أثناء الأزمة: تعاملت المؤسسة مع الأزميتين بكفاءة عالية حيث قامت ب:
- تحليل الأزميتين ومعرفة أسباب كل أزمة على حد من أجل تعامل معها بسهولة.
  - إعداد خطة منظمة فيه طريقة تعامل مع الأزمة.
  - تكوين خلية الأزمة تتكون من مختصين في مجال التعامل مع الأزمات، يقودها قائد إستراتيجي ذو كفاءة عالية، مع استدعاء مختصين من خارج المؤسسة وأحياناً من خارج الوطن.
  - تخصيص التجهيزات اللازمة للتعامل مع الأزمات سواء تجهيزات مادية أو بشرية.
  - العمل على تنفيذ كل الإجراءات التي وضعت في خطة الأزمة من قبل العمال، والتزام بالأوامر لتخطي هذه الأزمة.
  - في الأخير تتم عملية مراقبة الأعمال المنجزة وهل تم تخطي الأزمة، ومن اختيار الإستراتيجية المناسبة التي سوف تقود المؤسسة إلى بر الأمان.
- ج- بعد الأزمة: تم تخطي الأزمة بنجاح نتيجة الإلتزام بخطوات إدارة الأزمات، من قبل المسيرين وإتباع نصائح المختصين.
- تم علاج والإصلاح المنطقة التي فيها المنجم.
  - العمل على التطوير أدوات المستخدمة في عملية الإنتاج.
  - العودة الطبيعية إلى نشاط الإنتاج.
- 3- إستراتيجية مواجهة الأزمات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-: للخروج من الأزمة اتبعت المؤسسة الإستراتيجية التالية وهي:
- 3-1- إستراتيجية تغيير المسار: في هذه الحالة واجهت المؤسسة الأزمة وحاولت تغيير مسارها لصالح المؤسسة، حيث قامت بتجهيز كل الأساليب والخطوات وكذا المعدات لمواجهةها.
- 4- آثار الأزمة: نتج عن هذه الأزميتين آثار على المؤسسة، هي:
- 4-1- سلبياً: تتمثل الآثار السلبية في النقاط التالية:
- تلف بعض الآلات والمعدات المختصة في عملية الإنتاج.
  - إصابة بعض العمال أثناء ردم الجبل على المنجم.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

- خسائر كبيرة كلفة المؤسسة 3.3 مليادر دج، مما أثر على خزينة المؤسسة.

4-2- إيجابية: تتمثل في:

- تكوين خلية أزمة تتصف بالكفاءة والفعالية.

- الإلمام بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

- عقد دورات تكوينية على مختلف الأجهزة الحديثة المتطورة من أجل حسن استعمالها.

5- كيفية مواجهة الأزمات بطريقة إستراتيجية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة:

الجدول الموالي يوضح أبرز الأزمات التي تواجهها مؤسسة مناجم الفوسفات، وكذا أسبابها وطرق مواجهتها.

الجدول رقم (4-8): كيفية معالجة الأزمات بطريقة إستراتيجية

التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمة	أسبابها	الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على زيادة الإنتاج وتصديره لتخلص من العبء المالي.</li> <li>- العمل على خفض تكاليف النقل.</li> <li>- التعامل مع طرق دفع الضرائب بطريقة مثلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوء تسيير الخزينة.</li> <li>- عبئ مالي تكلفته 3.3 مليار دج.</li> <li>- ارتفاع تكاليف النقل.</li> <li>- الضرائب.</li> </ul>	<p><u>الأزمات المالية</u> التي تخص خزينة المؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالعملية التدريبية.</li> <li>- الاهتمام بالجانب الإنساني.</li> <li>- العمل على تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب روح العمل الجماعي.</li> <li>- غياب التحفيز.</li> <li>- عدم اهتمام بالعنصر البشري.</li> </ul>	<p><u>الإضرابات</u> <u>العراقيل البيروقراطية</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على الإنتاج بكمية كبيرة.</li> <li>- تخصيص مبالغ كافية لعملية النقل.</li> <li>- كسب زبائن جدد عن طريق إبرام صفقات دولية.</li> <li>- إعادة تصميم نظم المراقبة.</li> <li>- الاهتمام بأراء الخبراء واستطلاعات الرأي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة العالمية.</li> <li>- ارتفاع تكاليف النقل عبر الطرقات.</li> <li>- فشل أنظمة التخطيط والرقابة.</li> </ul>	<p><u>الأزمات التسويقية</u></p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات مقدمة عن طريق المقابلة مسؤولي المؤسسة

### المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت (SCT) -تبسة-

تعتبر مؤسسة الإسمنت من أبرز المؤسسات على المستوى الجهوي التي تزود المنطقة بمادة الإسمنت وبالتالي التقليل من الإستيراد من المؤسسات المجاورة، إذ تتوفر على موارد عدة تساعدها على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى موقعها الإستراتيجي المتميز، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة فقد تم التعرض للتعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة - وهيكلها التنظيمي، مع القيام بعملية التحليل الإستراتيجي البيئية المؤسسة، والتعرف على نظام إدارة الأزمات فيها.

#### المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت -تبسة-

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على نشأة مؤسسة الإسمنت وموقعها.

#### 1- النشأة

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي مؤسسة متفرعة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا (GICA). أنشأت مؤسسة بمساهمة جزائرية من طرف المجمع جيكا نسبتها 100%، على خلاف بعض المؤسسات الأخرى التي يدخل في رأسمالها مساهمات أجنبية، مثل بني صاف بنسبة 35% لمؤسسة فرعون السعودية، والمؤسستين سور الغزلان وحجر السود بمساهمة قدرها 35% لكل مؤسسة للشريك بوزي Buzzi الإيطالي، أما زهانة فنسبة 35% للشريك المصري أساك ASEC ومنتجة بنسبة 35% للشريك الفرنسي لافارج Lafarge، وتساهم المؤسسة بنسبة 34.4% من إنتاج مجمع جيكا بطاقة إنتاجية قدرها 500000 طن، وهي طاقة معتبرة. وعدة مؤسسات أخرى مثل عين الكبيرة، الشلف، زهانة، بني صاف ليصل الإنتاج الكلي للمجمع إلى 7 مليون طن.

إن مؤسسة اسمنت تبسة هي مؤسسة متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق " مصنع الماء الأبيض"، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأسمال مقدر بقيمة 800.000.000 دج ينقسم إلى 800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20.000.000 دج، مقسمة بين المؤسسات الآتية على النحو التالي [مصلحة الموارد البشرية]:

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ 4800 سهم بنسبة 60%.

- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ 1600 سهم بنسبة 20%.

- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ 1600 سهم بنسبة 20% .

تمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الباعث الأساسي للمشروع بمساهمة تقدر بـ % 60، وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة اسمنت تبسة (SCT)، وابتداء من سنة 1988 أصبح رأسمال المؤسسة يقدر بـ 1200.000.000 دج وارتفع في سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج.

### 2- الموقع

يقع مصنع الإسمنت-تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كلم جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم:16، يتربع على مساحة 32 هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية، فتقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي، والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات، نظم المراقبة، التشغيل، الصيانة، التسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية.

أما فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع تعود إلى عدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يضمن تشغيل المصنع لمدة 100 سنة، حيث يمتد على مساحة 10

كلم قرب مورد الطين ويبعد مسافة 2 كلم عن المصنع.

- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة، الحديد الثلاثي في جبال ونزة، جبل العنق وبئر

الكاهنة الجبس من دائرة بئر العاتر وجبل العنق.

- الأراضي التي بني عليها المصنع غير صالحة للزراعة.

### 3- مراحل إنشاء المشروع

تطلب إنجاز المصنع 67 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ

11 فيفري 1995، وقد ساهمت في إنجازه المؤسسات التالية:

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

### الجدول رقم(4\_9): المؤسسات المساهمة في إنجاز مؤسسة الإسمنت -تبسة-

المهام المنجزة	المؤسسة
مؤسسة متعددة الجنسيات - دنمركية ، إسبانية، قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية؛	FREDERIC LOURSON (SMIDTH)
مؤسسة جزائرية تكلفت بأداء كل أشغال الهندسة المعمارية ( تجهيز الأرضية والبناء)؛	COSIDER
تتمثل مهمتها في تركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك؛	BATIMETAL
اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها؛	ENCC
تتمثل مهمة المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق الخط الإيطالي؛	SONELGAZ
تعمل على تزويد المصنع بالكهرباء بقوة ضغط 90 كيلو فولط لخط تبسة جبل العنق؛	GAZODUC
مؤسسة جزائرية زودت المصنع بالماء بقوة ضغط 16 ل/ثانية؛	ETURAT

المصدر: [مصلحة الموارد البشرية]

### 4- مقالع المصنع

يتوفر المصنع على المقالع الآتية [مصلحة الإنتاج]:

4-1-1- مقالع الحجر الكلسي: يقع على بعد 9 كلم من دائرة المواد الأولية مساحته 230 هكتار

ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

4-2- مقالع الرمل الكوارتزي: يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كلم مساحته 21 هكتار،

ويحتوي 9 مليون احتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية

لصناعة مادة الإسمنت. أما بالنسبة لمادة الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة

منجم جبل العنق (بئر العاتر)، والحديد الخام يتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم (

بوخضرة).

4-3- مقالع الطيني: يقع شمال الدائرة على بعد 10 كلم مساحته حوالي 70 هكتار، ويحتوي

على إحتياطي يقدر بـ 33200 طن من الطين.

4-4- تجهيزات المصنع: ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة وفق الطبيعة

العملية الإنتاجية، وسير مراحلها على النحو التالي:

4-4-1- مراكز التكسير والتنقيب: حيث يتوفر المصنع على ثلاثة كسارات بطاقة إجمالية

متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث توجد:

- الكسارة الأولى: 500 طن/سا.

- الكسارة الثانية: 350 طن/سا.

- الكسارة الثالثة: 150 طن/سا.

4-4-2-الفرن: بطاقة مقدر ب 1600 طن/سا.

4-4-3-مخاط ساحق: بطاقة متاحة تقدر ب 50 طن/سا.

4-4-4-مخاط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر ب 160 طن/سا.

4-4-5-مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت كما تتوفر على خط

مخصص لشحن المنتج غير المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة

الاسمنت المعبأ 65%، أما الساكب فهي 35%.

**المطلب الثاني: البناء التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-**

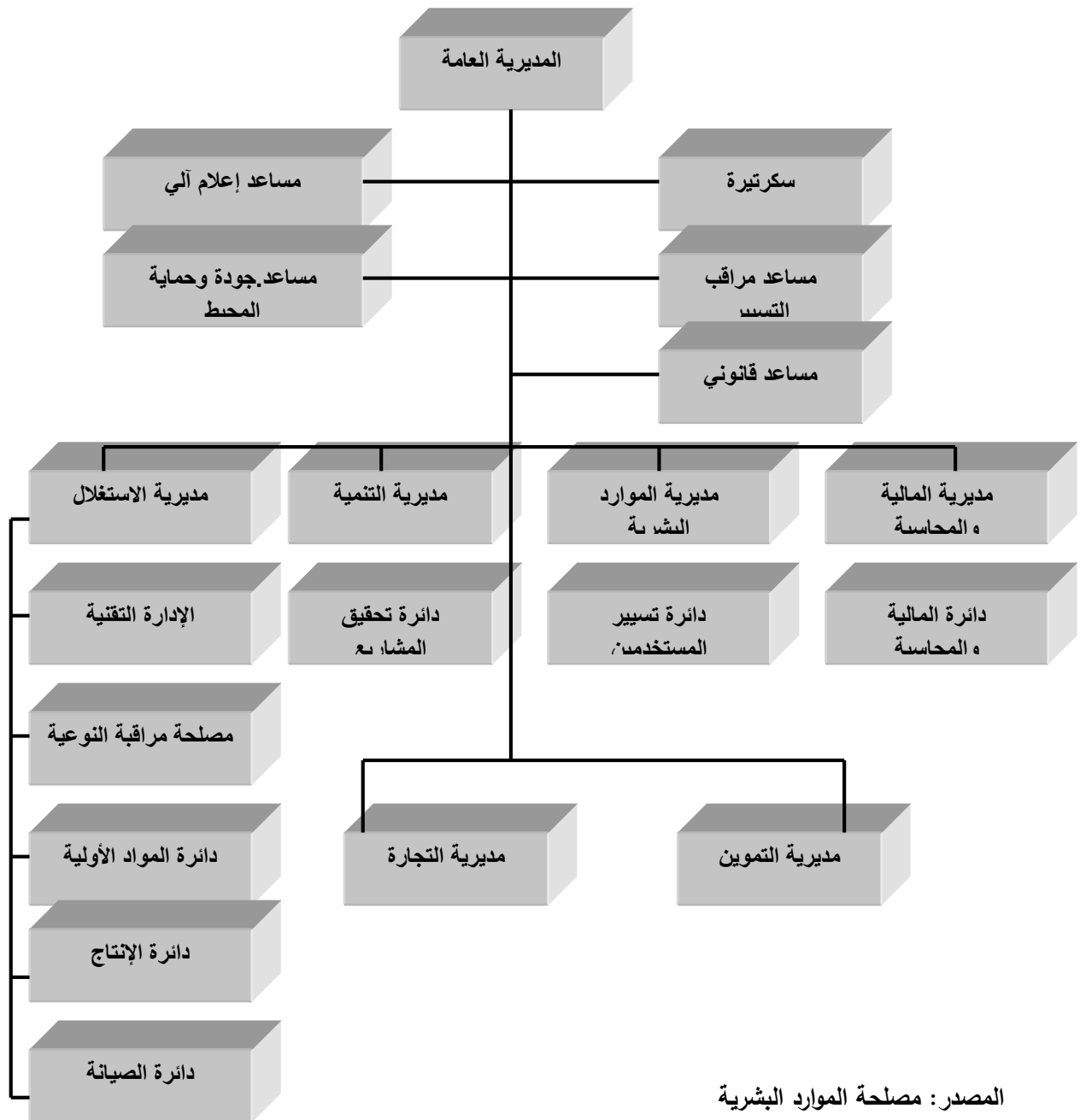
ترتبط مؤسسة الإسمنت بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك

لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات. حيث يقسم

الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عدة وحدات تعرف بالدوائر، يتفرع من كل دائرة عدة مكاتب حسب طبيعة

العمل. ويوضح الشكل التالي صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يوضح الشكل (4-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة-، فهو التسلسل الهرمي لمختلف المديريات وكذا دوائر والمصالح التي تخص المؤسسة. وفي الجدول الموالي يوضح مديريات المؤسسة مع ذكر مهامها.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

1- مديريات مؤسسة الإسمنت -تبسة-: يمكن شرحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-10): مديريات مؤسسة الإسمنت -تبسة-

المهام	المديرية
يشرف عليها الرئيس المدير العام، تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال.	المديرية العامة
مهمتها مراقبة سير الأعمال.	مديرية الاستغلال
مهمتها الإشراف على عمليات شراء ذات الحجم الكبير وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.	مديرية التجارة والتموين
تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.	مديرية المالية والمحاسبية
تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد ومتابعة عقود الموظفين ابتداء من إجراءات إنهاء الخدمة، وكذا الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعمقة بالخدمات المقدمة للموظفين.	مديرية الموارد البشرية
تقوم بالإشراف على المصنع ومراقبة الأعمال،	مديرية المصنع
مهمتها متابعة سير عملية الإنتاج.	مديرية التطوير

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (4-10) مختلف مديريات مؤسسة الإسمنت - تبسة-، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى

سبع مديريات لكل مديرية جملة من الوظائف تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها.

2- دوائر مؤسسة الإسمنت -تبسة-: يمكن توضيحها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-11): دوائر مؤسسة الإسمنت -تبسة-

المهام	الدائرة
تقوم بعمليات المالية المختصة بالمؤسسة.	دائرة المالية والمحاسبة
تهتم بالأجهزة والتقنيات الإلكترونية للمؤسسة.	دائرة التقنية
تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير.	دائرة التموين
تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.	دائرة الإنتاج

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (4-11) دوائر مؤسسة الإسمنت -تبسة-، حيث تحتوي المؤسسة على أربع دوائر

منها: دائرة التموين، دائرة الإنتاج، دائرة المالية، المحاسبة، ودائرة التقنية، ولكل دائرة من هذه الدوائر

جملة من المهام التي تقوم بها تحت إشراف أفراد أكفاء.

3- أهمية وأهداف مؤسسة الإسمنت -تبسة-

تعمل مؤسسة الإسمنت باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية على توفير مناصب العمل بالإضافة إلى زيادة الدخل الوطني، كما تتوفر على إمكانيات ضخمة مادية وبشرية، وسيتم التطرق في هذا العنصر إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

3-1- الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها، وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية. كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي وصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45% و 55% مستوردة، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني 90% من الطلب المحلي وبقية 10% فقط كإنتاج مستورد، وعليه فإن بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة.

3-2- أهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة-

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي، وهي تستند في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها إلى مجموعة من الأخلاقيات والقيم.

تتمثل أبرز الأهداف في العناصر الآتية:

أ- الأهداف المالية: تتمثل في الآتي:

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق.
- الزيادة في رأس المال.
- شراء استثمارات جديدة.
- توسيع نشاط المؤسسة الإنتاجي والتشغيلي.

ب- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في الآتي:

- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية ويسمح بالمنافسة.
- الإمتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة.
- تغطية العجز في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- توفير مناصب شغل.
- إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تنمية الاقتصاد الوطني.

بالنسبة للأهداف المالية للمؤسسة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل من خلال تحقيق كفاءة العمليات المالية، الاستثمارية والتشغيلية، بدل هدف تعظيم قيمة المؤسسة، أما الأهداف الاجتماعية فهي تدور حول تحقيق الجودة في المنتج، ضمان الأمن الصناعي، حماية البيئة والمساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق توفير مواد البناء ومناصب الشغل. وهي أهداف لا ترقى إلى مستوى تحقيق الرفاهية المادية للعمال والمجتمع.

**المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة الاسمنت -تبسة-**

قصد إعطاء صورة واضحة لمؤسسة الإسمنت -تبسة- لاسيما حول الظروف المحيطة بها، وجب عليها تحليل بيئتها بغية التعرف على نقاط القوة والضعف، وكذا التنبؤ بالفرص والتهديدات المحيطة بها، وذلك بهدف إتباع إستراتيجية مناسبة لها، وتحقيق أهدافها المسطرة.

**1- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الإسمنت -تبسة-**

يتم تحليل البيئة الداخلية بإتباع الخطوات التالية:

**1-1- تحليل الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة واجهة المؤسسة الداخلية لتنظيم

التنسيق بين الإدارات وبما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية

وظائفهم بالشكل الصحيح ويتم تحليل الهيكل التنظيمي كما يلي:

**1-1-1- المديرية:** توجد على مستوى المؤسسة سبع مديريات أساسية هي: المديرية العامة،

مديرية المالية والمحاسبة، مديرية التجارة والتموين، مديرية الاستغلال، مديرية الموارد

البشرية، وهذا بالإضافة إلى مديرية المصنع ومديرية التطوير.

1-1-2- الدوائر: وهي تمثل المستوى الثاني، ويبلغ عددها 04 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح.

1-1-3- المصالح: تشكل المستوى الثالث في المؤسسة، حيث يبلغ عددها 18 مصلحة موزعة على مختلف الدوائر: وهي: مصلحة مراقبة النوعية، مصلحة الإعلامية، مصلحة التسويق، مصلحة المشتريات، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة مكتب الدراسات، مصلحة الكهرباء...

## 1-2- تحليل الأنشطة: يمكن تلخيص أهم أنشطة المؤسسة في ما يلي:

1-2-1- أنشطة إنتاجية: يقوم نشاط المؤسسة على تحويل المواد الأولية إلى إسمنت حسب معدلات كيميائية مختلفة، وبخصائص مفردة تشبه إلى حد ما باقي العمليات الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات تحويل إنتاجية ناتجة أساسا على تفاعلات كيميائية فيها بين المواد المزوجة، وصيغة التحويل الإنتاجية يختلف من نوع لآخر. وعموما فإن العناصر الأساسية المكونة للإسمنت وبنيتها الكيميائية، هي: أكسيد الكالسيوم، أكسيد الألمنيوم، وأكسيد الحديد، حيث تنتج المؤسسة نوعين من مادة الإسمنت

هما: CPA، CPG

ويمكن تلخيص عملية تحليل إنتاج الإسمنت في المراحل التالية:

- مرحلة التهيئة والتحضير للمواد الأولية: حيث يتم خلط الحجر الكلسي بنسبة 65%، الطين بنسبة 23%، الرمل بنسبة 0.5% والحديد بنسبة 1.5% ثم يتم تحضيرها عبر كسارات لتحويلها من الوضع الطبيعي إلى أجزاء صغيرة جدا.

- الطحن والمجانسة الأولية: تنتقل المواد سابقة الذكر إلى المخلط الساحق، حيث يعمل على تحويل المواد الخشنة إلى مواد ناعمة تدعى بالعليق، ثم يخضع إلى التحليل للتأكد من مطابقته للمواصفات.

- الطهي: حيث يتم طهي العليق في الفرن ليتم تحضير مادة الكلينكر تحت درجة حرارة تصل إلى 1400 درجة، ثم يتم تبريد ناتج عملية الطهي عند مخرج الفرن بواسطة الهواء الخارجي داخل مبرد ثم يتم تخزينه.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

- الطحن والمجانسة النهائية: يمر الكليكر من عملية الطهي إلى مخلط مخصص بعد إضافة مادتي الكلس والجبس، وفي داخل المخلط يتم طحن هذه المواد للحصول على مادة الإسمنت، وعند خروجها منه يوجد مرش لتبريدها. ومن هنا يتم الحصول على الإسمنت في شكله النهائي.

### 2- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة الإسمنت (SCT)

تنشط مؤسسة الإسمنت تبسة (SCT) في بيئة تتسم بالتغير المستمر، نتيجة لسياسة الإنفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر، الأمر الذي يفرض عليها تحليل بيئتها التنافسية بقصد التعرف على الفرص والتهديدات التي تطرحها هذه الأخيرة، بالإضافة للمستجدات الطارئة فيها ومحاولة الاستفادة منها وذلك بتحليل مختلف القوى التنافسية المكونة لهذه البيئة.

2-1- المنافسون: وهي المؤسسات المصنعة للإسمنت والتي تسعى إلى حيازة أكبر حصة سوقية ممكنة، وتشمل:

#### 2-1-1- القطاع العام: ويضم ما يلي:

أ- المؤسسات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE)، وتضم المؤسسات التالية:

- مؤسسة إسمنت عين توتة (SCIMAT).
- مؤسسة إسمنت حجر السود (SCHS).
- مؤسسة إسمنت حملة بوزيان (SCHB).
- مؤسسة إسمنت عين الكبيرة (SCAEK).

ب- المؤسسات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للوسط (ERCC) ويضم ثلاث مؤسسات هي:

- مؤسسة إسمنت مفتاح (SCM).
- مؤسسة إسمنت رايس حميدو (SCRH).
- مؤسسة إسمنت صور الغزلان (SCSEG).

ج- المؤسسات التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO)، وتضم ثلاث مؤسسات هي:

- مؤسسة إسمنت سعيدة (SCIS).

- مؤسسة إسمنت زهانة (SCIZ).

- مؤسسة إسمنت بني صاف (SCBS).

د - مجمع الإسمنت ومشتقاته للشلف (ECDE)

3- شركات القطاع الخاص: وتضم مجموعة من المؤسسات هي:

مؤسسة إسمنت الجزائر (ACC) Company Algerian Cement التابعة لمجمع أوراسكوم لصناعات البناء، يقع مقر المؤسسة في منطقة حمام الضلعة بولاية المسيلة، وتعد مؤسسة إسمنت الجزائر المؤسسة الوحيدة في مؤسسات القطاع الخاص المصنعة للإسمنت في الجزائر (بحجم استثمارات يتجاوز 450 مليون دولار)، وتحثل الصدارة من حيث الطاقة الإنتاجية بالنسبة لباقي المؤسسات المصنعة للإسمنت في الجزائر (2 مليون طن/سنة في 2004 و4 مليون طن/سنة وذلك بعد إضافة الخط الإنتاجي الثاني في جوان 2005)، وهذا ما كان له تأثير على الحصة السوقية لمؤسسات قطاع الإسمنت في الجزائر.

تعد مؤسسة إسمنت الجزائر أكبر منافسة لمؤسسة إسمنت - تبسة، حيث لم تقتصر على الحصة السوقية فقط، بل تعدتها إلى الموارد البشرية للمؤسسة من كفاءات وإطارات ومهارات، نتيجة للامتيازات المادية والحوافز التي توفرها مؤسسة إسمنت الجزائر، بهدف استقطاب العمالة الماهرة حيث عملت هذه الأخيرة منذ انطلاقتها في سبتمبر 2003 على توسيع دائرة التوظيف وإعطاء الأسبقية للإطارات والكفاءات القادمة من مؤسسات الإسمنت الوطنية.

3-1- العملاء (الزبائن): يجتهد زبائن مؤسسة إسمنت تبسة في الحصول على أكبر كمية كبيرة

من مبيعات المؤسسة لمادة الإسمنت، كونها (الحصة الأكبر من المشتريات) تتيح للزبون قوة التفاوض والاستفادة من الامتيازات الخاصة بتمديد آجال التسديد للفواتير المستحقة، خاصة إذا ما شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، أما الامتياز الخاص بتخفيض أسعار البيع فهو غير وارد في حالة مؤسسة إسمنت - تبسة - وباقي مؤسسات إسمنت القطاع العام، نظرا للقيود الحكومية المفروضة على هذه المؤسسات من ناحية تسعير منتج الإسمنت، إذ تعمل الحكومة على تحديد سعر بيع الإسمنت سنويا، بغض النظر عن تكلفة الإنتاج أو التذبذب

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

في أسعار المواد الأولية الإضافية، وهي إحدى الجوانب السلبية التي تتنافى واقتصاد السوق المبني على تحرير الأسعار.

ومن أبرز الزبائن (المستهلكين) ما يلي:

### 3-1-1 - مستهلكين نهائين أو صناعيين: ويتمثل في:

- مؤسسات الأشغال العمومية (ETP).

- المقاولون (Entrepreneurs).

- مؤسسة كوجال اليابانية.

### 3-1-2 - الوسطاء: ويتمثلون في:

- مؤسسات إعادة توزيع وتسويق مواد البناء (EDIMCO) وعددهم 11 مؤسسة.

- مؤسسة تسويق مواد البناء (SCMCE) التابعة لمجمع الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE).

3-2-2 - الموردون: تتجلى تهديدات الموردين بالنسبة لمؤسسة إسمنت -تبسة في قدرتهم على التفاوض بخصوص الأسعار، الجودة، إجراءات التسليم والتسديد....، ويمكن حصر أهم موردي المؤسسة في ما يلي:

### 3-2-1 - الموردون المحليين: أبرزهم:

- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS): تقوم المؤسسة بشراء الحديد الخام.

- مؤسسة نפטال (NAFTAL): وتقوم المؤسسة بشراء الزيوت والمحروقات.

- مؤسسة سونلغاز تقوم بتزويد المؤسسة بالكهرباء.

3-3-3 - المنتجات البديلة: يتوقف تهديد المنتجات البديلة بالنسبة لمؤسسة إسمنت -تبسة على مدى توافر فرص للمنافسين لمنتج الإسمنت البورتلاندي المركب، وهذا غير وارد في قطاع صناعة الإسمنت في الجزائر، فعلى الرغم من تنوع منتجات الإسمنت إلا أن لكل نوع مجال خاص للاستخدام.

4- دراسة نشاطات مؤسسة الإسمنت - تبسة-

تمارس مؤسسة الإسمنت من خلال معاملاتها وعلاقاتها المحلية أنشطة متنوعة، والمتمثلة في الأنشطة الإنتاجية، التجارية، الخدمية، والدراسات التطويرية سعياً منها لبلوغ أهدافها المسطرة.

4-1- دراسة تطور الكميات المنتجة لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض - تبسة- خلال الفترة:

2017-2012

تسعى المؤسسة إلى التحكم في الكميات المنتجة من مادة الإسمنت، وبالتالي محاولة الحصول على أكبر حصة سوقية لها تميزها عن منافسيها في المستوى المحلي. ويمثل الجدول التالي تغير لكميات المنتجة في مؤسسة الإسمنت - تبسة- في الفترة: 2017-2012

جدول رقم (4-12): تطور الكميات المنتجة لمؤسسة الإسمنت في الفترة 2017-2012

الوحدة: طن

السنة	الكمية	نسبة التغير %
2012	563.516	-
2013	537.500	-4.61
2014	368.815	-31.38
2015	614.047	66.49
2016	562.700	-8.36
2017	563.016	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية

من خلال الجدول رقم (4-12) يتضح أن الكمية المنتجة خلال 2017-2012، في تذبذب مستمر حيث يتضح أن هناك انخفاض في الكمية المنتجة في سنة 2013 وهذا بنسبة سلبية تقدر بـ (-4.61%) واستمرار الانخفاض في الكمية المنتجة في السنة 2014 بنسبة قدرت بـ: (-31.38%)، وهذا راجع لتعطل التقني للفرن في هذه السنة، أما مقارنة بسنة 2015 هناك ارتفاع ملحوظ وبنسبة قوية (% 66.49)، وهذا إن دل على شيء إلا وهو جهود العاملين والإنتاج بمواصفات ذات جودة عالية، بينما نلاحظ أن هناك إنخفاض في كمية الإنتاج في سنة 2016 وهو راجع أيضاً إلى تعطل الفرن، وكان هذه المرة لمدة 06 أشهر، وهذا بنسبة سلبية تقدر بـ (-8.36%) وبعدها عاد النشاط إلى وضعه الطبيعي، وهذا ما دلت عليه سنة 2015 فهناك ارتفاع كبير في الكمية المنتجة قدرت نسبته بـ(66.49%).

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

4-2- دراسة تطور الكميات المباعة لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض -تبسة- خلال الفترة 2012-2017: ويمثل الجدول التالي: تغير الكميات المباعة لمؤسسة الإسمنت -تبسة- في الفترة: 2012-2017

جدول رقم (4-13): تطور الكميات المباعة لمؤسسة الإسمنت -تبسة- في الفترة: 2012-2017

الوحدة: طن

السنة	المبيعات	نسبة التغير
2012	561.820	-
2013	520.835	-7.29
2014	365.560	-29.81
2015	629.773	72.27
2016	558.574	-11.30
2017	542.699	-2.84

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية  
يتضح من الجدول رقم (4-13) أن هناك تذبذب مستمر في الكمية المباعة في السنوات التالية: من 2012 إلى 2014، بينما نلاحظ أن هناك ارتفاع في الكمية المباعة سنة 2015 بسنة قدرت بـ (72.27%) وهذا ناتج لكمية الإنتاج المرتفعة في نفس السنة، بينما نلاحظ أن هناك انخفاض في السنتين الموالتين 2016، 2017، وهذا راجع لتوقف نشاط المؤسسة لمدة معينة بإضافة إلى تجميد مشاريع المقاولين في هذه السنة، وضعف عملية التسويق.

4-3- دراسة تطور رقم الأعمال لمؤسسة الإسمنت -تبسة- خلال الفترة: 2012-2017:

ويمثل الجدول الموالي تطور رقم أعمال مؤسسة الإسمنت في الفترة: 2012-2017.

جدول رقم (4-14): تطور رقم أعمال المؤسسة مؤسسة الإسمنت -تبسة- في الفترة: 2012-

2017

الوحدة: دج

السنة	رقم الأعمال	نسبة التغير%
2012	1.162.932.351.75	-
2013	1.140.091.907.03	-4.19
2014	1.412.037.293.47	19.25
2015	3.001.054.481.55	52.94
2016	2.351.951.193.66	-21.62
2017	2.411.347.737.044	9.25

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يتضح من الجدول رقم (4-14) أن هناك تذبذب مستمر في رقم الأعمال في السنوات التالية: من 2012 إلى 2017، بينما نلاحظ أن هناك انخفاض في رقم الأعمال سنة 2013 بنسبة سلبية قدرت بـ (4.19%) نتيجة عطل الفرن، بينما نلاحظ أن هناك ارتفاع في السنتين الموالتين 2014، 2015، بنسبة قدرت بـ (19.25%)، (52.94%) على التوالي وذلك يعود لزيادة الطلب على المنتج في هذه الفترة نتيجة استخدام إنتاج المنتج ذات جودة عالية مع تخفيض تكاليف، كما نلاحظ أن هناك انخفاض في سنة 2016، وهو راجع لدخول منافس جديد، وهو مصنع الإسمنت-بسكرة-، ومن ثم ارتفاع بنسبة متوسطة سنة 2017، حيث قدرت النسبة بـ (9.25%).

### 5- نموذج (SWOT) كمدخل لتحديد الموقف الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-

تتمتع المؤسسة بمجموعة من نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتحديات، والجدول الموالي يوضح تحليل (SWOT) لمؤسسة الإسمنت -تبسة-

### الجدول رقم (4-15): نموذج (SWOT) لمؤسسة الاسمنت -تبسة-

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>تتمثل نقاط القوة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتلك المؤسسة أجود مادة أولية يتم استخراجها من جبل الماء الأبيض.</li> <li>- امتلاك المؤسسة علامة تجارية خاصة بها، وحاصلة على شهادة الجودة العالمية.</li> <li>- تحتل مؤسسة الإسمنت موقع إستراتيجي باعتبارها تقع في منطقة حدودية.</li> <li>- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة بحجم المبيعات، مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.</li> <li>- توفرها على خبراء وأيادي عاملة مؤهلة.</li> </ul>	<p>تتمثل نقاط الضعف في الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول دول مؤسسات جديدة في نفس القطاع بحيث تمتلك مؤهلات أكبر منها: مؤسسة بسكرة منافس خاص جديد في سوق</li> <li>- تميز منشأتها بالقدم والتي تحتاج إلى استثمارات كبيرة ومبالغة ضخمة.</li> <li>- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها توزيعها لمنتجاتها للزبائن.</li> <li>- خروج معظم كوادر المؤسسة نتيجة التقاعد.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تتمتع المؤسسة بقدرات إنتاجية كبيرة.</li> <li>- لديها عمال أكفاء وجب عليها تكوينهم لزيادة العملية الإنتاجية.</li> <li>- عمر المؤسسة 100 سنة لذا على المؤسسة الاستفادة من كل الإمكانيات الموجودة.</li> </ul>	<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اشتداد المنافسة التي تواجهها المؤسسة، خاصة من طرف معظم المؤسسات في الشرق.</li> <li>- إرتفاع الأسعار المواد الأولية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يوضح الجدول رقم (4-15) أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمتلكها مؤسسة الإسمنت -تبسة-، حيث تعمل على استثمار نقاط القوة وتطويرها والقضاء على نقاط الضعف والعمل على مواجهة التهديدات المحتملة من البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص الموجودة أمامها من أجل تحقيق الاستمرار والنمو وتحقيق التطور على المدى البعيد.

### المطلب الرابع: إدارة الأزمات داخل مؤسسة الإسمنت - تبسة-

تواجه مؤسسة الإسمنت -تبسة- جملة من الأزمات كغيرها من المؤسسات الجزائرية بصفقتها تنشط في مجال صناعة مادة الإسمنت تحت قيادة المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر (جيكا)، نتيجة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية تواجه المؤسسة جملة من أزمات سيتم التعرض لها في هذا المطلب.

#### 1- أبرز الأزمات التي واجهتها مؤسسة الإسمنت -تبسة-

يمكن حصر أبرز الأزمات التي تعاني منها المؤسسة في النقاط التالية:

##### 1-1- الأزمات المالية: تواجه مؤسسة جملة من الأزمات المالية أهمها:

- وجود عبئ مالي نتيجة ارتفاع تكاليف إصلاح الأنابيب تخزين مادة الإسمنت بسبب أزمة أصابت المؤسسة في 2014.
- تحمل المؤسسة تكاليف إضافية أخرى مرتفعة عند إعادة إصلاح الفرن إثر سقوطه عام 2016.

##### 1-2- الأزمات البشرية: تتمثل أبرز الأزمات في:

- الإضرابات العمال.
- سقوط العمال من أماكن مرتفعة أثناء العمل.
- الحرائق التي يتعرض إليها العامل في المصنع نتيجة تعرض المواد الأولية للحرارة مرتفعة.
- الصواعق الكهربائية.
- غياب الروح العمال الجماعي عنصر من شأنه خلق مجموعة من الصراعات وخلافات التنظيمية، مما يؤدي إلى عرقلة الأداء داخل المؤسسة.
- العراقيل الإدارية والبيروقراطية.
- غياب تأهيل الفرد حول موضوع إدارة الأزمات.

**1-3- الأزمات الإنتاجية:** ترتبط هذه الأزمات أكثر بنشاط المصنع، تتمثل في:

- ارتفاع أسعار المواد الأولية.
- تعطل الإنتاج لفترة 6 أشهر نتيجة أزمة 2016 إثر سقوط الفرن.
- تواجه المؤسسة كذلك أزمة تقادم الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج، مما ينعكس على سلامة أمن العمال.

**1-4- الأزمات التسويقية:** تتمثل أبرز الأزمات في:

- نقص الطلب على المنتج نتيجة تجميد المشاريع من قبل الحكومة.
- ظهور المنافسة شديدة، فتح مصنع الإسمنت وهو تابع للقطاع خاص في بسكرة يمتاز بجودة عالية وأساليب التسويق الممتازة.

**2- تحليل الأزمة (2014 و 2016):** واجهت مؤسسة الإسمنت -تبسة- لأزمتين أثرتا بشكل متوسط

على نشاط المؤسسة، وكانتا خلال فترات متباعدة، وفيما يلي شرح لهذه الأزمات:

**في سنة (2014):** تعرضت مؤسسة الإسمنت (SCT): إلى أزمة لكن ليست بكبيرة ويمكن إعتبرها أزمة تقنية، حيث تعطل الفرن لعدة أشهر لكن لم يؤثر عليها بدرجة كبيرة وقد توقف الإنتاج لمدة معينة.

**وفي سنة (2016)،** تعرضت مؤسسة الإسمنت (SCT): لأزمة تقنية أخرى، وهي سقوط الفرن من مكانه مما أثر على نشاط المؤسسة بشكل كبير، وكاد أن يؤدي بحياة العمال داخل المؤسسة، حيث توقف نشاطها حوالي 6 أشهر لإعادة إصلاح كل الأضرار التي سببتها الأزمة، حيث كلفت المؤسسة تكاليف جد باهضة وخسائر مادية، حيث كلفها حوالي 6 مليار دج. وبعد مواجهة المؤسسة هذه الأزمة واصلت نشاطها بشكل طبيعي.

**2-1- أسباب الأزمات بالمؤسسة:** ترجع أسباب الأزمات إلى النقاط التالية:

- أزمة بفعل الإنسان، نتيجة لسوء الاستغلال وعدم الامتثال بالأوامر.
- أزمة تقنية.
- تقادم الآلات والمعدات.
- تعتبر هي أزمة صغيرة بالنسبة للمؤسسة ومحدودة.

2-2- طرق التعامل مع أزمات مؤسسة الإسمنت (SCT)-تبسة-: تتمثل في النقاط التالية:

- أ- ما قبل الأزمة: وكننتيجة للأزمة لم تكن المؤسسة على استعداد ولم تتوقع حدوثها، وهذا ما أثر على نشاطها.
  - ب- أثناء الأزمة: تعاملت المؤسسة مع الأزميتين بكفاءة عالية حيث قامت ب:
    - تحليل الأزميتين ومعرفة أسباب كل أزمة على حد من أجل تعامل معها بسهولة.
    - إعداد خطة منظمة فيه طرق تعامل مع الأزمة.
    - تكوين خلية الأزمة تتكون من مختصين في مجال التعامل مع الأزمات، يقودها قائد إستراتيجي ذو كفاءة عالية، مع استدعاء مختصين من خارج المؤسسة.
    - تحديد من سيقود الأزمة (القائد) وفريق إدارة الأزمات.
  - ج- بعد الأزمة: بعد الأخذ بعين الاعتبار تم تخطي الأزمة بنجاح نتيجة الالتزام بخطوات إدارة الأزمات وإتباع نصائح المختصين.
    - تم العلاج والإصلاح الفرن عن طريق مختصين.
    - العمل على التطوير الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج.
    - العودة الطبيعية إلى نشاط الإنتاج.
- 3- إستراتيجية مواجهة الأزمات في مؤسسة الإسمنت -تبسة-: للخروج من الأزمة اتبعت المؤسسة إستراتيجية احتواء الأزمة، ويتم فيها حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها، والتكتيك المستخدم في هذه الإستراتيجية كالآتي:
- المطالبة بتشكيل لجنة الأزمة من أجل محاور حول كيفية تدارك الأزمة.
  - الاتصال بجهات خارجية للإصلاح الفرن وإعادته لوضعه الطبيعي.
- 4- آثار الأزمة: نتج عن هذه الأزميتين آثار على المؤسسة من ناحيتين إيجابية وسلبية، هي:
- 1-4- سلبيًا: تتمثل في النقاط التالية:
    - تلف بعض الآلات والمعدات المختصة في عملية الإنتاج.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

- إصابة بعض العمال أثناء العمل (سقوط من أماكن مرتفعة أو حرائق).
- خسائر كبيرة كلفة المؤسسة 6 مليادر دج، مما أثر على خزينة المؤسسة.

### 4-2- إيجابية: تتمثل في:

- تكوين خلية أزمة تتصف بالكفاءة والفعالية.
- الإلمام بأهمية إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
- عقد دورات تكوينية على مختلف الأجهزة الحديثة المتطورة من أجل حسن إستعمالها.
- الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة، ووضعها كمرجع يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

### 5- كيفية مواجهة الأزمات بطريقة إستراتيجية في مؤسسة الإسمنت -تبسة-

والجدول الموالي يوضح أبرز الأزمات التي كد تواجهها مؤسسة الإسمنت وأسبابها وطرق مواجهتها إستراتيجيا.

#### الجدول رقم (4\_16): كيفية معالجة الأزمات بطريقة إستراتيجية

التوجهات الإستراتيجية للتعامل مع الأزمة	أسبابها	الأزمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على توفير المواد الأولية.</li> <li>- تخصيص تكاليف لمعالجة أزمة تعطل الفرن.</li> <li>- الصيانة الدورية للألات والمعدات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع سعر المواد الأولية.</li> <li>- تعطل الفرن.</li> <li>- تقادم الآلات والمعدات</li> </ul>	<b>الأزمات الإنتاجية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على جذب أكبر عدد من الزبائن.</li> <li>- التأكيد على تحسين الجودة.</li> <li>- التوظيف الجيد لقنوات الاتصال من أجل محاربة أزمات التسويق.</li> <li>- العمل على تنويع المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توقف المشاريع.</li> <li>- ظهور منافسين جدد.</li> <li>- قلة الطلب على المنتج.</li> </ul>	<b>الأزمات التسويقية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالجانب الإنساني والعاطفي للعنصر البشري.</li> <li>- استقطاب الأفراد الأكفاء.</li> <li>- العمل على تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب روح العمل الجماعي.</li> <li>- عدم اهتمام بالعنصر البشري.</li> <li>- التسلط في تسيير الإدارة.</li> </ul>	<b>العراقيل البيروقراطية الفشل التنظيمي</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع القواعد للسلامة المهنية. (الحذاء الأمان، النظارات، القميص العاكس، الحماية الجماعية).</li> <li>- عقد دورات تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الامتثال لقواعد السلامة المهنية.</li> <li>- عدم الامتثال للأوامر والتعليمات الموضوعة.</li> </ul>	<b>الحرائق- السقوط من المناطق المرتفعة الصواعق الكهربائية</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات نتيجة مقابلة مسؤولي المؤسسة

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة التي تم إتباعها في دراسة الميدانية، من حيث تحديد منهج المتبع، وكذا توضيح مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وشرح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

#### المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على منهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الوصفية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

#### 1-1- مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الإطارات العاملة بمؤسسة إسمنت (SCT) تبسة، والبالغ عددهم 200 إطار بأصنافهم المختلفة، وجميع الإطارات العاملة بمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة والبالغ عددهم 242 إطار بأصنافهم المختلفة، وبالتالي يتكون مجتمع الدراسة 442 إطار من الإدارة العليا والوسطى للمؤسستين [مصلحة الموارد البشرية].

#### 1-2- عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة. وحسب معادلة ستيفن تامبسون فإن العينة المناسبة لحجم المجتمع البالغ عدده (442) مفردة هو (206) مفردة.

معادلة ستيفن ثامبسون [يشماني، 2014، ص:91]:

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

حيث أن:

- حجم المجتمع: N

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي Z:1.96

- نسبة الخطأ وتساوي D: 0.05

- نسبة توفر الخاصية والمحايدة = p: 0.50

وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستبيانات الموزعة، والحصول على 206 إستبانة، تم توزيع الاستبيانات خلال فترات العمل بعد عرضها على مدير الموارد البشرية، واستغرقت العملية في المتوسط أسبوع كامل بالنسبة للمستجوبين لاستكمال البيانات نظرا لبعدها على بعض المديرين، أما بالنسبة للمقابلة فقد استغرقت حوالي ساعة ونصف في كل مقابلة. حيث قمنا بتوزيع 230 استبيان، وتم استرجاع 215 استبيان، وتم استبعاد 09 استبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي، أما 206 استبيان المتبقية كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

والجدول الموالي يوضح حجم العينة المختارة في كلا المؤسستين.

الجدول رقم (4-17): توزيع العينة على المؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية	عدد العينة	عدد الإطارات	المؤسسة
45.14	$\frac{206}{442} \times 200 = 93$	200	مؤسسة الإسمنت
54.86	$\frac{206}{442} \times 242 = 113$	242	مؤسسة مناجم الفوسفات
100 %	206	442	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول رقم (4-17) طريقة توزيع العينة على المؤسسات محل الدراسة، حيث كان حجم عينة مؤسسة الإسمنت 93 من 200 إطار، وكانت عينة مؤسسة مناجم فوسفات، 113 من 242 إطار في المؤسسة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة في المؤسسة الإسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات.

الجدول رقم (4-18): عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات مؤسسة الإسمنت -تبسة-

ومؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	المؤسسات
110	98	05	93	مؤسسة الإسمنت
120	117	04	113	مؤسسة مناجم الفوسفات

المصدر: من إعداد الطالبة

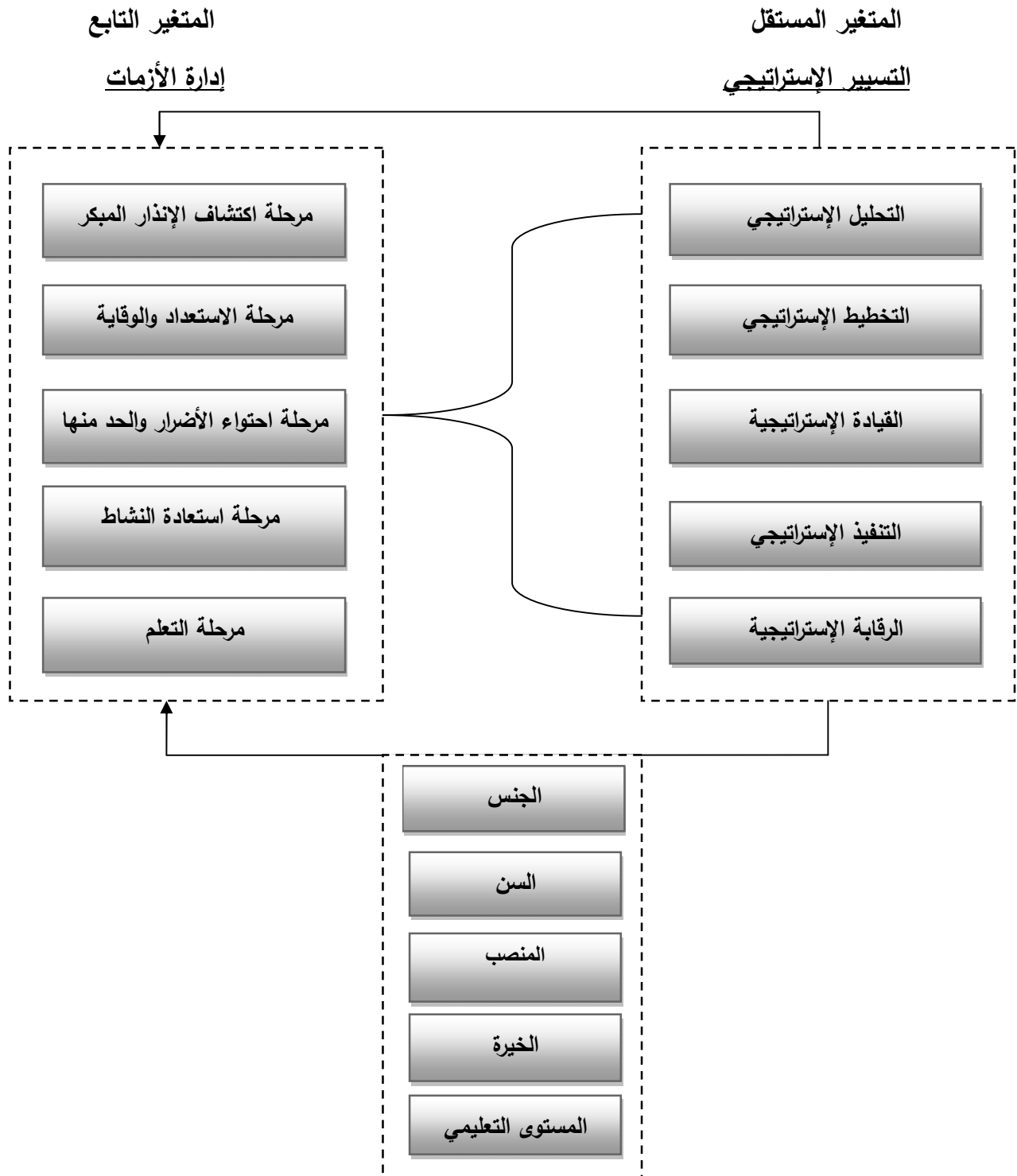
يوضح الجدول رقم (4-18) عدد الاستبيانات الموزعة على إطارات المؤسستين، حيث تم استرجاع 93 إستان من مؤسسة الإسمنت من أصل 110، كما تم استرجاع 113 استبيان من أصل 120 صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2- متغيرات الدراسة

تضم هذه الدراسة متغيرين أحدهما مستقل وهو التسيير الإستراتيجي، وآخر تابع وهو إدارة الأزمات. حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى خمسة متغيرات، هي: التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجي. أما المتغير التابع إدارة الأزمات فقد تم تقسيمه إلى خمسة متغيرات، وهي: مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (4-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

### 3- أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

#### 3-1- المقابلة الشخصية: تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما:

الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة الدراسة، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعداد جيداً وطرحها بطريقة جيد على المستجوب، ثم يقوم الفرد بتقديم إجابات عن هذه الأسئلة شفويا، ويقوم الباحث بتدوينها ثم تصنيفها ثم تحليلها.

#### 3-2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة واحدة من أهم أساليب جمع البيانات التي لا تعتمد على ما يدليه المبحوث فقط، بل تأخذ تصرفاتهم على وضعها الطبيعي.

3-3- التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة: تلعب التقارير والوثائق الخاصة بالمؤسسة دورا هاما في تقديم المعلومات والإحصائيات التي يحتاجها الباحث خلال مختلف مراحل الدراسة، وتغطي التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها فترة 2012-2017.

3-4- الاستبيان: للإلمام بموضوع الدراسة من الجانب الميداني تم الاعتماد بشكل أساسي على استمارة الاستبيان، التي تعد من أكثر الأدوات ملائمة لإجراء مثل هذه الدراسات، نظرا لتوافقها مع أهداف وموضوع الدراسة المتمثل في تقصي آراء إطارات مؤسسة الإسمنت - تبسة-، ومؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- حول التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية.

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة. سيتم التطرق في هذا الصدد إلى عرض مفصل عن تصميم الاستبيان على أن تكون جميع الأسئلة المطروحة متفقة فيما بينها ومتسقة مع إشكالية الدراسة. وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

**المحور الأول:** يضم هذا المحور كل البيانات الشخصية التي تخص أفراد العينة، من الجنس، العمر، وكذا المستوى التعليمي، المنصب، وسنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** يحاول هذا المحور تسليط الضوء على واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة، فقد تكون هذا المحور من 35 عبارة حيث تقيس هذه العبارات جملة من الأبعاد للتسيير الإستراتيجي منها التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

المحور الثالث: وهو المحور الأخير من الاستبيان تم يسלט الضوء على إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية وتضم 32 عبارة، ليتم ربطها لاحقا من خلال الدراسة الإحصائية بالتسيير الإستراتيجي. والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد.

الجدول رقم (4\_19): محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
واقع التسيير الإستراتيجي	التحليل الإستراتيجي	07-01
	التخطيط الإستراتيجي	14-08
	القيادة الإستراتيجي	22-15
	التنفيذ الإستراتيجي	29-23
	الرقابة الإستراتيجية	35-30
إدارة الأزمات	مرحلة الاكتشاف الإنذار المبكر	07-01
	مرحلة الاستعداد والوقاية	16-08
	مرحلة الإحتواء الأضرار	21-17
	مرحلة استعادة النشاط	28-22
	مرحلة التعلم	32-29

المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

**1- صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

#### 1-1- الصدق الظاهري: ويتم ذلك من خلال:

- **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقا لها تعديلات في صياغة بعض العبارات وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

1-2- صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها<sup>1</sup>، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (4\_20): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية sig
01	0.305**	0.000	21	0.494**	0.000
02	0.571**	0.000	22	0.655**	0.000
03	0.452**	0.000	23	0.595**	0.000
04	0.415**	0.000	24	0.717**	0.000
05	0.642**	0.000	25	0.758**	0.000
06	0.595**	0.000	26	0.666**	0.000
07	0.503**	0.000	27	0.714**	0.000
08	0.631**	0.000	28	0.704**	0.000
09	0.669**	0.000	29	0.710**	0.000
10	0.669**	0.000	30	0.615**	0.000
11	0.586**	0.000	31	0.583**	0.000
12	0.640**	0.000	32	0.644**	0.000
13	0.683**	0.000	33	0.671**	0.000
14	0.631**	0.000	34	0.712**	0.000
15	0.718**	0.000	35	0.686**	0.000
16	0.778**	0.000			
17	0.693**	0.000			
18	0.657**	0.000			
19	0.676**	0.000			
20	0.638**	0.000			

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم (4-20) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

<sup>1</sup> - اتساق عبارات الاستبيان وصدقها: يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبيان وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4\_21): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية sig
01	0.452**	0.000	19	0.583**	0.000
02	0.455**	0.000	20	0.546**	0.000
03	0.487**	0.000	21	0.666**	0.000
04	0.667**	0.000	22	0.603**	0.000
05	0.647**	0.000	23	0.642**	0.000
06	0.738**	0.000	24	0.591**	0.000
07	0.675**	0.000	25	0.683**	0.000
08	0.615**	0.000	26	0.716**	0.000
09	0.662**	0.000	27	0.629**	0.000
10	0.543**	0.000	28	0.708**	0.000
11	0.690**	0.000	29	0.600**	0.000
12	0.629**	0.000	30	0.778**	0.000
13	0.709**	0.000	31	0.704**	0.000
14	0.696**	0.000	32	0.741**	0.000
15	0.660**	0.000			
16	0.679**	0.000			
17	0.628**	0.000			
18	0.707**	0.000			

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم (4-21) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4\_22): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
البعد الأول: التحليل الإستراتيجي	07	0.776
البعد الثاني: التخطيط الإستراتيجي	07	0.863
البعد الثالث: القيادة الإستراتيجية	08	0.882
البعد الرابع: التنفيذ الإستراتيجي	07	0.883
البعد الخامس: الرقابة الإستراتيجية	05	0.874
<b>التسيير الإستراتيجي</b>		
البعد الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	07	0.819
البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية	09	0.881
البعد الثالث: مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	05	0.824
البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط	07	0.859
البعد الخامس: مرحلة التعلم	04	0.871
<b>إدارة الأزمات</b>		
جميع المحاور		0.972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4-22) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستبيان عال حيث بلغ 0.972 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.953 و 0.956، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

### 3- التجزئة النصفية

هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة ألفا كرومباخ وتساوي التباين، أما اختبار قوتمان لا يشترط ذلك، أي انه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختيار بطريقة بيرسون  $r_{12}$ ، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

$$\text{spearman Brown coefficient} = \frac{2r_{12}}{1 + r_{12}}$$

وبالنسبة لمعامل ثبات جثمان للتجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين، كما لا يتطلب أن يكون معامل ألفا كرومباخ متساوي للنصفين. وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين الزوجي والقسم الفردي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

0.952	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول	القسم الأول للعبارات		معامل ألفا كرونباخ
35	عدد العبارات			
0.955	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني	القسم الثاني للعبارات		
32	عدد العبارات			
67	العدد الإجمالي للعبارات			
0.739	الارتباط بين القسم الأول والثاني			
0.850				معامل سبيرمان براون
0.850				
0.849	معامل قوتمان			
	عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط
	35	21.382	457.178	133.73
	32	20.217	408.738	127.56
	67	38.790	1504.679	261.29
				القسم الأول
				القسم الثاني
				العدد الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة التباين وقيمة ألفا كرونباخ ليست متساوية للقسمين، وبالتالي سيتم اعتماد قيمة غوتمان، والتي وجد أنها 0.849، أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغة 84% وهي مقبولة جدا.

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالاً في جمع البيانات، تم تصميم استبيان بحث موجهة إلى إطارات مؤسسة الإسمنت ومؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، قصد التعرف على آرائهم حول التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. ومن أجل تحليل نتائج الاستبيان وتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة، سيتم الاستعانة ببرنامج الإحصائي برنامج spss.

لتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي كالتالي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محدود أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة مئوية} = \frac{\text{تكرار لمجموعة} \times 100}{\text{لمجموع لكلي للتكرارات}}$$

- **حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،** وقيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون (R):** تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)** لمعرفة الفروق بين محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
- **اختبار شيفيه البعدي (LSD)** لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها.
- **استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression)** لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.
- **اختبار ألفا كرونباخ** لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum v_i}{v_i} \right]$$

a : يمثل ألفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

$v_i$  : يمثل التباين لأسئلة المحور.

$v_t$  : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

ويتم الاستعانة بهذا اختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach- Alpha)، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

الجدول رقم (4\_24): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

أقل من 60%	إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70%	إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80%	أكبر من 80%
ضعيفة	مقبولة	جيدة	ممتازة

#### 1- مقياس الدراسة

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حل الإجابة (موافق بشدة) إلى أدنى وزن له، والذي أعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حل الإجابة (غير موافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4\_25): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(05)	(04)	(03)	(02)	(01)

ولتحديد طول خلايا هذا مقياس يتم حساب المدى، حسب العلاقة التالية.

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد قيم المقياس}} = \text{طول لفئة (لمجال)}$$

المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت، فوجد طول المجال مساويا لـ:  $0.8 = 5/4$  (حيث المدى =  $5 - 1 = 4$ )، ومن ثم أمكن وضع الخيارات على النحو التالي:

الجدول رقم (4\_26): تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	من 4.20 إلى 5
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المطلب الرابع: تحليل البيانات الإحصائية لخصائص عينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المعالجة الإحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة، من حيث متغير السن، الجنس، المنصب، الخبرة، والمؤهل العلمي.

#### 1- حسب متغير الجنس

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير

الجنس.

الجدول رقم (4-27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
63.60	72	أنثى
36.40	131	ذكر
100%	206	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (4-27) أن عدد الذكور بلغ (131) وبنسبة مئوية قدرت بـ (36.40%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (72) وبنسبة مئوية قدرت بـ (63.59%) من أفراد عينة الدراسة، وبذلك نرى أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث وهذا يعود لطبيعة

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نشاط المؤسستين باعتبارهما تتشطان في مجال الصناعة الإستخراجية، وتعتمد بنسبة أكبر على فئة الذكور في مجال عملها خاصة في ورشات الإنتاج.

### 2- حسب متغير السن

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير السن.

الجدول رقم (4-28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
27.70	57	أقل من 30 سنة
43.70	90	[30-40]
25.20	52	[40-50]
03.40	07	50 سنة وأكثر
%100	206	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (4-28) يتضح أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (30-40 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 90 عاملا بنسبة مئوية بلغت (43.70%)، ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 57 عاملا بنسبة مئوية بلغت (27.70%) ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (40-50 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 52 عاملا بنسبة مئوية بلغت (25.20%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة وأكثر) بنسبة مئوية قدرت بـ(3.40%)، من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لاستقطاب فئة الشباب للعمل وهذا وإن دل على شيء فهو يدل على إمكانية الاعتماد عليهم، لأن هذا السن هو الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء والتميز لتمتعه بثقافة ونضج لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يقل معدل غيابه لحرصه على عمله وعدم تقريطه فيه ويزيد رضائه وكفاءة أدائه.

### 3- حسب متغير المنصب

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بهيكله عينة الدراسة من حيث متغير المنصب.

الجدول رقم(4-29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب
16.00	33	رئيس مصلحة
16.00	33	رئيس قسم
51.00	105	إطار
17.00	35	إطار سامي
<b>%100</b>	<b>206</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (4-29) أن أغلبية أفراد العينة يحتلون مناصب إطارات، حيث بلغ عدد الأفراد هذه (105) بنسبة مئوية بلغت (51%)، ثم يليها فئة أفراد العينة الذين يحتلون مناصب إطارات سامية حيث بلغ عدد الأفراد هذه (35) بنسبة مئوية بلغت (17%)، كما يليها رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ (16%)، ثم بنفس النسبة والعدد لرؤساء الأقسام. ويمكننا أن نستنتج أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة فهي تفوق نصف أفراد العينة، مما يلزم المؤسسة تأهيل وتدريب هذه الفئة من أجل زيادة كفاءتها وقدرتها على العطاء أكثر.

### 4- حسب متغير الخبرة

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بوصف عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة.

الجدول رقم(4-30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة الوظيفية
49.00	101	أقل من 10 سنوات
24.08	51	[15-40]
13.01	27	[20-15]
13.01	27	20 سنة وأكثر
%100	206	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم (4-30) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية بالمؤسسة حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (أقل من 10 سنوات) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (101) وبنسبة مئوية بلغت (49%)، ثم تليها الفئة (10-15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (51) بنسبة قدرت بـ (24.08%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت لكلا الفئتين (15-20 سنة) و(20 سنة فأكثر)، حيث بلغ عدد الفئة (10-15 سنة) (27) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ (13.01%) وبنفس النسبة والعدد لفئة (20 سنة فأكثر)، وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه أهمية التسيير الإستراتيجي كآلية لمواجهة الأزمات في المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

#### 5- حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بوصف عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(4-31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب - المستوى التعليمي-

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
14.56	30	ثانوي
70.87	146	جامعي (ليسانس، ماستر)
14.56	30	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
%100	206	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

يوضح الجدول رقم(4-31) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن (70.87%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (146) عاملا، وجاءت فئة مستوى (ثانوي) و(دراسات عليا) في نفس المرتبة على توالي بنسبة مئوية قدرت بـ (14.56%)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وسياسة المؤسسة في توظيف الأفراد الذين لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، وتمكنهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة والإجابة على أسئلتها بالكفاءة المطلوبة، كما يمكن أن يفيد المستوى التعليمي للفرد في بناء قيم صالحة وتشكيل ثقافة شخصية للفرد وتوجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز.

### المبحث الرابع: تحليل البيانات الإحصائية لمحاور الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل إجابات أفراد عينة حول محاور الاستبيان، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التسيير الإستراتيجي

يتضمن هذا المطلب عرضا وتحليلا للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع الإطارات في مؤسسات الإسمنت ومؤسسة مناجم الحديد-نسبة-، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق التسيير الإستراتيجي والعمل على تحليل كل بعد على حد.

#### 1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

حيث اشتمل هذا البعد على 07 عبارات، والجدول الموالي يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

جدول رقم (4-32): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحليل الإستراتيجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفعة	0.685	4.19	يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.	01
05	مرتفعة	0.946	3.92	تعتمد مؤسستكم على التحليل الإستراتيجي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.	02
03	مرتفعة	0.733	4.14	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة مؤسستكم.	03
02	مرتفعة	0.729	4.17	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحديد أنشطة المؤسسة التي تخلق لها قيمة للزبائن.	04
07	مرتفعة	1.069	3.86	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي ستواجهها مستقبلا.	05
06	مرتفعة	0.916	3.88	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	06
04	مرتفعة	0.841	3.98	يمكن التحليل البيئي مؤسستكم من معرفة موضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين.	07
	مرتفعة	0.558	4.01	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (4-32) ما يلي:

**العبارة رقم 01:** (يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.19 بانحراف معياري قيمته 0.685، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أهمية القيام بعملية التحليل البيئي كعملية ضرورية داخل المؤسسة تساهم في تحسين الأداء.

**العبارة رقم 02:** (تعتمد مؤسستكم على التحليل الإستراتيجي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.92 بانحراف معياري قيمته 0.946، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أهمية التحليل الإستراتيجي في مواجهة الأزمات.

**العبارة رقم 03:** (يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة مؤسستكم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.14 بانحراف معياري قيمته 0.733، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن تحليل البيئة الخارجية والداخلية يساهم بشكل كبير في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة.

**العبارة رقم 04:** (يساهم التحليل الإستراتيجي في تحديد أنشطة المؤسسة التي تخلق لها قيمة للزبائن).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.17 بانحراف معياري قيمته 0.729، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن أهمية القيام بعملية التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة البيئة الخارجية والداخلية يساهم بشكل كبير في تحديد الأنشطة الملائمة للمؤسسة التي من شأنها كسب أكثر زبائن وخلق قيمة لها.

**العبارة رقم 05:** (تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات التي ستواجهها مستقبلا).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.86 بانحراف معياري قيمته 1.069، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تحليل البيئة الخارجية يساهم في التعرف على الفرص والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة مستقبلا.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 06: (تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.88 بانحراف معياري قيمته 0.916، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تحليل البيئة الداخلية يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

العبارة رقم 07: (يُمكن التحليل البيئي مؤسستكم من معرفة موضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.98 بانحراف معياري قيمته 0.841، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أهمية التحليل البيئي للمؤسسة كآلية ضرورية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01 وانحراف معياري 0.558، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة مقبولة بدرجة عالية بأهمية التحليل الإستراتيجي كخطوة أولى من شأنها مساعدة المؤسسة في مواجهة الأزمات المستقبلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الخطوات تبدأ بتحليل البيئة الداخلية بهدف رصد نقاط الضعف والعمل على التخلص منها، ونقاط القوة مع العمل تطويرها ومن ثم القيام بتحليل البيئة الخارجية بهدف رصد التهديدات والفرص، ومنه فإن التحليل الإستراتيجي يساعد المؤسسة في مواجهة الأحداث والتغيرات البيئية وضمان بقائها في السوق وكسب ميزة تنافسية مستقبلا.

## 2- تحليل إجابات أفراد عينة دراسة حول التخطيط الإستراتيجي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (08-14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### الجدول رقم (4-33): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
08	تقوم مؤسستكم بعملية التخطيط طويل الأجل.	3.83	0.997	مرتفعة	05
09	تسعى مؤسستكم لتحديد رؤية بعيدة المدى مع توفير المواد اللازمة لتحقيق ذلك.	3.95	0.943	مرتفعة	02
10	توفر مؤسستكم خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة.	3.84	0.945	مرتفعة	04
11	يتم مشاركة الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط في مؤسستكم .	3.71	1.088	مرتفعة	07
12	تتسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.	3.77	0.949	مرتفعة	06
13	تستفيد مؤسستكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	3.97	0.902	مرتفعة	01
14	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.	3.91	0.890	مرتفعة	03
	التخطيط الإستراتيجي	3.85	0.711	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-33) نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المرتفعة، وفيما يلي يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

### العبارة رقم 08: (تقوم مؤسستكم بعملية التخطيط طويل الأجل.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري قيمته 0.997، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى القيام بعملية التخطيط طويل الأجل.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

**العبارة رقم 09:** (تسعى مؤسستكم لتحديد رؤية بعيدة المدى مع توفير المواد اللازمة لتحقيق ذلك). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.95 بانحراف معياري قيمته 0.943، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على توفير الإمكانيات والمواد اللازمة التي من شأنها مساعدتها في تحقيق رؤيتها المستقبلية.

**العبارة رقم 10:** (توفر مؤسستكم خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري قيمته 0.945، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على توفير خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة.

**العبارة رقم 11:** (يتم مشاركة الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط في مؤسستكم). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.71 بانحراف معياري قيمته 1.088، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعطي حرية للموظفين في إبداء رأيهم وتطلعاتهم حول الخطة مستقبلية التي تساهم في نمو المؤسسة وتطورها، والرأي الأخير يكون للإدارة العليا.

**العبارة رقم 12:** (تنسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.77 بانحراف معياري قيمته 0.949، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن الخطط البديلة التي تضعها المؤسسة تكون منسجمة ومتوافقة مع خطتها الإستراتيجية.

**العبارة رقم 13:** (تستفيد مؤسستكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.97 بانحراف معياري قيمته 0.902، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعطي أولوية واطلاع دائم على نتائج الخطط السابقة بغية إعداد خطة مستقبلية.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 14: (تتضمن الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 0.890، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن المؤسسة تعد جداول توضح فيها الأنشطة والوقت المناسب للتنفيذ الخطط.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التخطيط الإستراتيجي قد امتازت بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.85 وانحراف معياري 0.711. وذلك يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم إحاطة مقبولة بدرجة مرتفعة على أهمية التخطيط الإستراتيجي كعملية ضرورية تهدف إلى تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، فهو يساهم ببناء خطة طويلة الأجل تساعد المؤسسة في مواجهة الأزمات المحتملة، كما يعمل على وضع خطط بديلة في حالة فشل الخطط الأولوية.

### 3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (15-22) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (4-34): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
15	تقوم مؤسستكم بصياغة إستراتيجياتها وتنفيذها في ظل وجود قائد ذو تفكير إستراتيجي.	3,82	1,046	مرتفعة	07
16	يستخدم المسؤول التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين.	3,79	1,100	مرتفعة	08
17	يتوفر لدى المسؤول خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.	3,96	0,997	مرتفعة	02
18	يساهم القائد الاستراتيجي في تحديد مصادر التهديد والمشاكل المحتملة في بيئة مؤسستكم.	3,94	0,956	مرتفعة	03
19	تعتمد مؤسستكم على تشكيل فريق عمل يتسم بالخبرة وامتلاك القدرات اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة.	3,83	1,065	مرتفعة	06
20	تساهم القيادة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمؤسستكم.	3,88	0,814	مرتفعة	05

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

01	مرتفعة جدا	0,786	4,34	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تأدية مهامهم.	21
04	مرتفعة	0.941	3,89	تعمل مؤسستكم على وضع خطط تدريبية منظمة ومستمرة تحسبا لحدوث أي خطر يهدد المؤسسة.	22
	مرتفعة	0,717	3,93	القيادة الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-34) أن:

**العبارة رقم 15:** (تقوم مؤسستكم بصياغة إستراتيجياتها وتنفيذها في ظل وجود قائد ذو تفكير إستراتيجي). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري قيمته 1.046، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن المؤسسة تقوم بإعداد وصياغة إستراتيجياتها والعمل على تنفيذها بطريقة مثلى وهذا يتم من خلال توفر قائد ذو تفكير إستراتيجي من أجل نجاح هذه العملية.

**العبارة رقم 16:** (يستخدم المسؤول التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.79 بانحراف معياري قيمته 1.100، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن توفر عنصر الإبتكار لدى المسؤول يساهم بدرجة كبير في إعطاء القرارات المناسبة في وقتها.

**العبارة رقم 17:** (يتوفر لدى المسؤول خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري قيمته 0.997، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مسؤولين في الإدارة العليا لديهم الخبرة والكفاءة العليا في اتخاذ القرارات وقت الأزمات.

**العبارة رقم 18:** (يساهم القائد الإستراتيجي في تحديد مصادر التهديد والمشاكل المحتملة في بيئة مؤسستكم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري قيمته 0.956، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القائد الإستراتيجي له دور مهم في المؤسسة، فهو يساهم من خلال خبرته في تحديد مصادر التهديدات والمشاكل المحتملة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 19: (تعتمد مؤسستكم على تشكيل فريق عمل يتسم بالخبرة وامتلاك القدرات اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري قيمته 1.065، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تشكيل فرق عمل لديهم خبرة وقدرات عالية لمواجهة أي موقف يعترض نشاط المؤسسة.

العبارة رقم 20: (تساهم القيادة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمؤسستكم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.88 بانحراف معياري قيمته 0.814، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن القيادة الإستراتيجية لديها دور فعال في اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة.

العبارة رقم 21: (تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تأدية مهامهم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.34 بانحراف معياري قيمته 0.786، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية للعمال بصفة مستمرة من أجل تأدية مهامهم.

العبارة رقم 22: (تعمل مؤسستكم على وضع خطط تدريبية منظمة ومستمرة تحسبا لحدوث أي خطر يهدد المؤسسة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.89 بانحراف معياري قيمته 0.941، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على إعداد خطط منظمة ومستمرة تجنباً لحدوث أي خطر يهدد المؤسسة.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإستراتيجية كأحد مؤشرات نجاح عملية إدارة الأزمات قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93 وانحراف معياري 0.717. وذلك يدل على أن أفراد عينة الدراسة يهتمون بالقيادة الإستراتيجية ودورها في تخطي الأزمات بناء على وجود قائد ذو تفكير إستراتيجي من شأنه اتخاذ القرارات الملائمة وقت الأزمات من خلال خبرته وكفاءته، مع إعطاء المؤسسة أولوية لعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة للعاملين من أجل تحسين أدائهم في العمل وإكسابهم مهارات جديدة، وبناء على ذلك فالقيادة الإستراتيجية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

#### 4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنفيذ الإستراتيجي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (23-29) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (4-35): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التنفيذ الإستراتيجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
07	متوسطة	1,077	3,35	تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى مؤسستكم.	23
02	مرتفعة	0,931	3,89	تختار مؤسستكم الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع ظروفها الداخلية والخارجية.	24
01	مرتفعة	0,895	3,90	تختار مؤسستكم الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.	25
06	مرتفعة	1,085	3,67	يتناسب الهيكل تنظيمي لمؤسستكم مع الخطة الإستراتيجية الموضوعة سلفا.	26
05	مرتفعة	0,983	3,69	تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى مؤسستكم.	27
03	مرتفعة	0,953	3,85	تقوم مؤسستكم على تحديد البدائل الإستراتيجية على أساس مواردها وإمكانياتها بما يتوافق مع فرصها الحالية والمحتملة.	28
04	مرتفعة	1,015	3,72	تقوم مؤسستكم باختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها التفوق على الشركات المنافسة الأخرى.	29
	مرتفعة جدا	0,725	4,86	التنفيذ الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (4-35) ما يلي:

**العبارة رقم 23:** (تشاركون في عملية اختيار الإستراتيجيات على مستوى مؤسستكم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.35 بانحراف معياري قيمته 1.077، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة متوسطة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة تعطي الحرية للعاملين الأكفاء بإبداء رأيهم في مشاركة في اختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة ولكن القرار الأخير في نهاية يكون من طرف الإدارة العليا في المؤسسة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

**العبارة رقم 24:** (تختار مؤسساتكم الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع ظروفها الداخلية والخارجية).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.89 بانحراف معياري قيمته 0.931، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها والتي تتماشى مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

**العبارة رقم 25:** (تختار مؤسساتكم الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري قيمته 0.895، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن الإستراتيجيات المختارة والتي تتبناها المؤسسة هي إستراتيجيات منسجمة مع رؤية وأهداف المؤسسة المستقبلية.

**العبارة رقم 26:** (يتناسب الهيكل تنظيمي لمؤسساتكم مع الخطة الإستراتيجية الموضوعة سلفاً).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.67 بانحراف معياري قيمته 1.085، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن الهيكل التنظيمي التي تحدده المؤسسة يناسب الخطة الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً.

**العبارة رقم 27:** (تستخدم مؤسساتكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى مؤسساتكم).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.69 بانحراف معياري قيمته 0.983، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على توفير أدوات مساعدة تساعدها في توليد بدائل إستراتيجية.

**العبارة رقم 28:** (تقوم مؤسساتكم على تحديد البدائل الإستراتيجية على أساس مواردها وإمكانياتها بما يتوافق مع فرصها الحالية والمحتملة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.85 بانحراف معياري قيمته 0.953، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عملية تحديد البدائل الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة تتم في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 29: (تقوم مؤسستكم باختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها التفوق على الشركات المنافسة الأخرى).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري قيمته 0.015، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها من أجل تحقيق التفوق على المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التنفيذ الإستراتيجي قد امتازت بدرجة مرتفعة جداً، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.86 وانحراف معياري 0.725. وهذا يدل على أن أفراد عينة لديهم إحاطة مقبولة بدرجة مرتفعة جداً لأهمية عملية التنفيذ الإستراتيجي كخطوة أساسية ومهمة في عمليات التسيير الإستراتيجي، من أجل نجاح المؤسسة وتحقيقها ميزة تنافسية بناء على إختيار الإستراتيجيات المناسبة التي تتلائم مع أهدافها وتنفيذها بنجاح في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، من أجل ضمان البقاء في السوق في ضوء المتغيرات البيئية.

### 5\_ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الإستراتيجية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (30-35) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

#### الجدول رقم (4-36): وصف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الرقابة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
30	توجد رقابة كافية بمؤسستكم للتأكد من الأنشطة تسيير وفقاً للخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.	3,73	0,999	مرتفعة	06
31	يوجد في مؤسستكم نظام رقابة داخلية يتسم بالكفاءة والفعالية.	3,75	1,065	مرتفعة	05
32	تستخدم مؤسستكم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	3,76	0,921	مرتفعة	04
33	تساعد الرقابة الإستراتيجية الإدارة العليا في الإنجاز أهداف مؤسستكم الأساسية من خلال مراقبة عمليات التسيير الإستراتيجي.	3,90	0,960	مرتفعة	01
34	تستفيد إدارة مؤسستكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	3,82	0,943	مرتفعة	03
35	تقوم مؤسستكم بإجراء مراجعة لبيئتها خارجية من أجل تقييم أدائها.	3,83	1,019	مرتفعة	02
	الرقابة الإستراتيجية	3,79	0,772	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-36) يتضح ما يلي:

**العبارة رقم 30:** (توجد رقابة كافية بمؤسستكم للتأكد من الأنشطة تسير وفقاً للخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.73 بانحراف معياري قيمته 0.999، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر نظام رقابة كافي يساعدها في مراقبة أنشطتها وتؤكد أنها تسير وفقاً للخطة الإستراتيجية الموضوعة سلفاً.

**العبارة رقم 31:** (يوجد في مؤسستكم نظام رقابة داخلية يتسم بالكفاءة والفعالية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.75 بانحراف معياري قيمته 1.065 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة لديها نظام رقابة داخلي يتسم بالكفاءة والفعالية.

**العبارة رقم 32:** (تستخدم مؤسستكم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.76 بانحراف معياري قيمته 0.921، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة لديها نظام رقابة داخلي يتسم بالكفاءة والفعالية.

**العبارة رقم 33:** (تساعد الرقابة الإستراتيجية الإدارة العليا في الإنجاز أهداف مؤسستكم الأساسية من خلال مراقبة عمليات التسيير الإستراتيجي.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.90 بانحراف معياري قيمته 0.960، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الرقابة الإستراتيجية تعد عملية ضرورية من عمليات التسيير الإستراتيجي فهي تعمل على مراقبة هذه العمليات، فهي تساعد الإدارة العليا في إنجاز أهدافها.

**العبارة رقم 34:** (تستفيد إدارة مؤسستكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بانحراف معياري قيمته 0.943، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن إدارة المؤسسة تستفيد من نتائج الخطط السابقة في بناء وإعداد الخطط مستقبلية.

العبارة رقم 35: (تقوم مؤسستكم بإجراء مراجعة لبيئتها خارجية من أجل تقييم أدائها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري قيمته 1.019، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة تقوم بتحليل بيئتها خارجية بصفة مستمرة من أجل تقييم أدائها.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرقابة الإستراتيجية قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.79 وانحراف معياري 0.772. وذلك يدل على أن أفراد العينة على دراية كافية بضرورة القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية كعملية ضرورية التي من شأنها دعم الإدارة العليا في إنجاز أهدافها، للتأكد من أن ما تم إنجازه هو فعلا ما تم التخطيط لها، فتوفر نظام رقابة داخلي متكاملة في المؤسسة يساهم في التأكد من أن نشاطاتها تسير وفقاً للخطة الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور إدارة الأزمات

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS .

#### 1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-07) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

الجدول رقم (4-37): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتوفر لدى مؤسستكم قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات.	3,38	1,255	متوسطة	07
02	يعد التحليل السليم للأزمات المحتملة سبيلا سهلا لتعامل معها.	4,15	0,920	مرتفعة	01
03	الخطوات المتخذة قبل الأزمة تساعد على إدارة الأزمات ونجاحها.	4,07	0,962	مرتفعة	02
04	يتم مسح البيئة الداخلية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3,77	1,105	مرتفعة	05
05	يتم مسح بيئة العمل الخارجية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3,72	1,098	مرتفعة	06
06	تعمل مؤسستكم على تحسين آليات اكتشاف مؤشرات الأزمات المستقبلية من خلال أزماتها السابقة .	3,83	1,083	مرتفعة	04
07	تهتم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.	4,00	1,031	مرتفعة	03
	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3,84	0,740	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (4-37) ما يلي:

**العبارة رقم 01:** (يتوفر لدى مؤسستكم قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.38 بانحراف معياري قيمته 1.255، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة متوسطة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة لا تمتلك وظيفة في هيكلها التنظيمي تسمى وظيفة إدارة الأزمات لكنها قادرة على مواجهة الأزمات في مختلف الظروف.

**العبارة رقم 02:** (يعد التحليل السليم للأزمات المحتملة سبيلا سهلا لتعامل معها.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.15 بانحراف معياري قيمته 0.920، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن قيام المؤسسة بعملية التحليل السليم للأزمات يعد خطوة أولى في نجاحها في مواجهة الأزمة وتخطيها بنجاح.

العبارة رقم 03: (الخطوات المتخذة قبل الأزمة تساعد على إدارة الأزمات ونجاحها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.07 بانحراف معياري قيمته 0.962، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن الإجراءات والخطوات التي تتخذها المؤسسة قبل حدوث الأزمة من شأنها مساعدة إدارة الأزمات في اتخاذ القرار المناسب ونجاحها مستقبلا.

العبارة رقم 04: (يتم مسح البيئة الداخلية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.77 بانحراف معياري قيمته 1.105، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن المؤسسة تقوم بعملية التحليل لبيئتها الداخلية بصفة دورية من أجل التعرف ورصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمة ومعالجتها قبل تفاقمها.

العبارة رقم 05: (يتم مسح بيئة العمل الخارجية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.72 بانحراف معياري قيمته 1.098، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن المؤسسة تقوم بعملية التحليل لبيئتها الخارجية بصفة دورية من أجل التعرف ورصد مؤشرات احتمال حدوث الأزمة ومعالجتها قبل تفاقمها.

العبارة رقم 06: (تعمل مؤسستكم على تحسين آليات اكتشاف مؤشرات الأزمات المستقبلية من خلال أزماتها السابقة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري قيمته 1.083، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تستفيد من نتائج أزماتها في تحسين وتطوير آليات اكتشاف مؤشرات الأزمات المستقبلية.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 07: (تهتم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات). في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.00 بانحراف معياري قيمته 1.031، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تستفيد من نتائج أزماتها في تحسين وتطوير آليات اكتشاف مؤشرات الأزمات مستقبلا.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 وانحراف معياري 0.740. وهذا يدل على أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة تعد خطوة مهمة في تعامل مع الأزمة، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة في تخطي أزماتها هو قدرتها على تحليلها لهذه الأزمات فهو يعتبر خطوة أولى في مواجهتها، ومنه فإن الخطوات المتخذة قبل الأزمة تساعد إدارة الأزمات في مواجهتها بنجاح، كما أجمع أفراد عينة الدراسة أن ليس هناك قسم خاص أو وظيفة إدارة الأزمات داخل المؤسسة، لكن يتم التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها وتشكيل فرق إدارة الأزمات.

### 2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو مرحلة الاستعداد والوقاية

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (08-16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (4-38): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة الاستعداد والوقاية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
08	تهتم مؤسستكم بتشكيل فريق خاص لإدارة الأزمات المحتملة.	3,99	1,064	مرتفعة	01
09	تقوم مؤسستكم بتوفير الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.	3,96	1,033	مرتفعة	02
10	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج مؤسستكم عند تشكيل فريق إدارة الأزمات.	3,71	1,122	مرتفعة	08
11	تتبنى مؤسستكم خطط فعالة في التعامل مع الأزمات المحتملة.	3,85	1,030	مرتفعة	05
12	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.	3,78	1,000	مرتفعة	07
13	تعمل مؤسستكم على دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط	3,84	1,024	مرتفعة	06

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

				الأزمات المستقبلية..	
04	مرتفعة	1,001	3,87	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية لفريق إدارة الأزمات من أجل تفعيل تأدية مهامهم.	14
07	مرتفعة	1,089	3,83	تستفيد مؤسستكم من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	15
03	مرتفعة	1,118	3,89	تعمل مؤسستكم على متابعة التطورات الحاصلة في مجال خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات المحتملة.	16
	مرتفعة	0,755	3,85	مرحلة الاستعداد والوقاية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-38) يتضح ما يلي:

**العبارة رقم 08:** (تهتم مؤسستكم بتشكيل فريق خاص لإدارة الأزمات المحتملة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري قيمته 1.064، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة لديها فريق خاص لإدارة الأزمات تقوم بتشكيله من أجل مجابهة الأزمات مستقبلا.

**العبارة رقم 09:** (تقوم مؤسستكم بتوفير الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.96 بانحراف معياري قيمته 1.033، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفون على أن مؤسسة تعمل على توفير الدعم المناسب من مختلف النواحي للفريق إدارة الأزمات الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.

**العبارة رقم 10:** (يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج مؤسستكم عند تشكيل فريق إدارة الأزمات.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.71 بانحراف معياري قيمته 1.122، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة تستعين بخبراء من خارجها عند تشكيل فريق إدارة الأزمات من أجل الاستفادة من خبراتهم.

**العبارة رقم 11:** (تتبنى مؤسستكم خطط فعالة في التعامل مع الأزمات المحتملة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.85 بانحراف معياري قيمته 1.030 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة توفر خطط مدروسة فيها مجموعة من خطوات والإجراءات التي من شأنها مساعدة المؤسسة في التعامل مع الأزمات.

**العبارة رقم 12:** (توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.78 بانحراف معياري قيمته 1.000، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة لديها خطط بديلة في حالة فشل الخطة الأولى في التعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.

**العبارة رقم 13:** (تعمل مؤسستكم على دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري قيمته 1.024، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة تستفيد من ثغرات في الخطط السابقة من أجل دمجها والاستفادة منها في بناء خطط الأزمات المستقبلية بدقة عالية.

**العبارة رقم 14:** (تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية لفريق إدارة الأزمات من أجل تفعيل تأدية مهامهم.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.87 بانحراف معياري قيمته 1.001، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تعمل على عقد دورات تدريبية لفريق إدارة الأزمات من أجل تحسين أدائهم وبالتالي القيام بمهامهم على أحسن وجه.

**العبارة رقم 15:** (تستفيد مؤسستكم من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.83 بانحراف معياري قيمته 1.089، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تستفيد من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية كخطوة أولى تنذر بقرب وقوع أزمة، واعتبارها كأسلوب وقائي لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 16: (تعمل مؤسستكم على متابعة التطورات الحاصلة في مجال خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات المحتملة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.89 بانحراف معياري قيمته 1.118، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موقفون على أن مؤسسة تقوم بمتابعة مستمرة للتطورات الحاصلة في مجال خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات المحتملة.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة الاستعداد والوقاية قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 وانحراف معياري 0.755، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة على دراية كافية بأهمية مرحلة الإستعداد والوقاية للأزمات باعتبارها مرحلة ضرورية لمواجهة الأزمات فتكوين فريق إدارة الأزمات وتقديم الدعم المناسب له، وعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة لهذا الفريق كلها تعد آليات تساهم في مواجهة الأزمات. بالإضافة إلى الاستفادة من دروس الأزمات السابقة وأخذ العبر منها إعداد خطط مستقبلية لحل الأزمات مستقبلاً.

### 3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17-21) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

#### الجدول رقم (4-39): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
17	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها بفترة زمنية مناسبة.	3,98	0,973	مرتفعة	02
18	تعمل مؤسستكم على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإحتواء الأزمات.	4,09	0,989	مرتفعة	01
19	تعمل مؤسستكم على تفعيل الخطة الموضوعة مسبقاً لإدارة الأزمة لتقادي سليات التصرف العشوائي للتعامل الأزمة	3,94	1,064	مرتفعة	03
20	تقوم مؤسستكم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.	3,75	0,970	مرتفعة	05
21	يتدخل فريق الأزمات في معالجة الأزمات والعمل على احتواء أضرارها بسرعة.	3,91	1,008	مرتفعة	04
مرحلة إحتواء الأضرار والحد منها		3,93	0,767	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (4-39) أن:

**العبارة رقم 17:** (يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها بفترة زمنية مناسبة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.98 بانحراف معياري قيمته 0.973، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة تعمل على السيطرة على أي أزمة تصيبها قبل تفاقمها وانتشارها بفترة زمنية مناسبة.

**العبارة رقم 18:** (تعمل مؤسستكم على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لاحتواء الأزمات).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.09 بانحراف معياري قيمته 0.989، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تعمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تساعدها في احتواء الأزمات قبل انتشارها.

**العبارة رقم 19:** (تعمل مؤسستكم على تفعيل الخطة الموضوعية مسبقاً لإدارة الأزمة لتفادي سلبيات التصرف العشوائي للأزمة).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.94 بانحراف معياري قيمته 1.064، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تعمل على مراجعة الخطة الموضوعية مسبقاً لإدارة الأزمة لتفادي سلبيات التصرف العشوائي للتعامل مع الأزمة .

**العبارة رقم 20:** (تقوم مؤسستكم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها).

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.75 بانحراف معياري قيمته 0.970، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن مؤسسة تقوم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.

العبارة رقم 21: (يتدخل فريق الأزمات في معالجة الأزمات والعمل على احتواء أضرارها بسرعة).  
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.008، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن فريق الأزمات الذي تقوم بتشكيله وقت الأزمات يتدخل في معالجة الأزمات والعمل على احتواء أضرارها بسرعة.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة احتواء الأضرار والحد منها قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93 بانحراف معياري 0.767، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة على دراية كافية بأهمية مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومنه يعد نجاح المؤسسة في مواجهة الأزمات واحتوائها يتم من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير الموضوعة تساعد المؤسسة في احتوائها والخروج منها بأقل خسائر، وبالتالي تعد هذه المرحلة ضرورية تساهم بشكل كبير في محاولة احتواء الأزمة وكتبها ومنع تفاقمها.

#### **4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة استعادة النشاط**

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (22-28) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

الجدول رقم (4-40): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة استعادة النشاط

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
03	مرتفعة	0,882	4,08	تعمل مؤسستكم على إعداد تقرير شامل ومفصل يتناول كافة جوانب الأزمة التي حدثت في المؤسسة.	22
02	مرتفعة	0,895	4,10	تحافظ مؤسستكم في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة دون أي تأخير.	23
01	مرتفعة	0,906	4,17	يتم تزويد المواقع المتأثرة بالأزمة في مؤسستكم بالموارد المالية اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	24
04	مرتفعة	0,875	4,07	يتم تنفيذ الخطط اللازمة لانجاز المهام في مؤسستكم بعد نهاية الأزمة.	25
06	مرتفعة	1,027	3,91	توفر مؤسستكم قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.	26
07	مرتفعة	1,023	3,68	تقوم مؤسستكم بالعمل على إعداد حملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل لما بعد الأزمة.	27
05	مرتفعة	0,973	3,98	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.	28
	مرتفعة	0,693	3,99	مرحلة استعادة النشاط	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-40) يتضح أن:

**العبارة رقم 22:** (تعمل مؤسستكم على إعداد تقرير شامل ومفصل يتناول كافة جوانب الأزمة التي حدثت في المؤسسة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.08 بانحراف معياري قيمته 0.882، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بإعداد تقرير شامل ومفصل يتناول كافة جوانب الأزمة التي حدثت فيها، بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة.

**العبارة رقم 23:** (تحافظ مؤسستكم في ظروف الأزمات على إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة دون أي تأخير.)

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.10 بانحراف معياري قيمته 0.895، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقوم إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة دون أي تأخير في حالة الأزمات. العبارة رقم 25: (يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز المهام في مؤسستكم بعد نهاية الأزمة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.17 بانحراف معياري قيمته 0.906، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز مهامها بعد نهاية الأزمة.

العبارة رقم 26: (توفر مؤسستكم قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.91 بانحراف معياري قيمته 1.027، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موفقون على أن المؤسسة تعمل على توفير قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.

العبارة رقم 27: (تقوم مؤسستكم بالعمل على إعداد حملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل لما بعد الأزمة.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.68 بانحراف معياري قيمته 1.023، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة تقوم بإعداد حملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل لما بعد الأزمة.

العبارة رقم 28: (تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحا وبسيطا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.98 بانحراف معياري قيمته 0.973، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة فإنها تحرص على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحا وبسيطا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة استعادة النشاط منها قد امتازت بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.99 وانحراف معياري 0.693، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يهتمون بأهمية استعادة النشاط بعد نهاية الأزمات، والعمل على عودة المؤسسة إلى نشاطها الطبيعي ونفاذي آثار الأزمة مع تدارك كل الخسائر، والعمل مستقبلا على توفير قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.

### 5- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (29-32) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### الجدول رقم (4-41): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
29	تعمل مؤسستكم على تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة وسبل احتوائها.	4,13	0,975	مرتفعة	01
30	تقوم مؤسستكم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3,99	0,993	مرتفعة	04
31	تستخلص مؤسستكم الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا بجدية في محاولة الاستفادة منها مستقبلا.	4,02	1,070	مرتفعة	02
32	تعمل مؤسستكم على استثمار المواقف الناتجة عن أزماتها السابقة في عملية البحث والتطوير.	4,01	1,019	مرتفعة	03
مرحلة التعلم		4,08	0,861	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (4-41) أن:

**العبارة رقم 29:** (تعمل مؤسستكم على تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة وسبل احتوائها.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.13 وانحراف معياري قيمته 0.975، واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة في حالة تعرضها لأي أزمة فهي تقوم بتحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة، والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها واحتوائها.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

العبارة رقم 30: (تقوم مؤسستكم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.99 بانحراف معياري قيمته 0.993، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم ومتابعة خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.

العبارة رقم 31: (تستخلص مؤسستكم الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا بجدية في محاولة الاستفادة منها مستقبلا.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.02 بانحراف معياري قيمته 1.070، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن إدارة المؤسسة تستفيد من الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا ومحاولة الاستفادة منها مستقبلا.

العبارة رقم 32: (تعمل مؤسستكم على استثمار المواقف الناتجة عن أزماتها السابقة في عملية البحث والتطوير.)

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.01 بانحراف معياري قيمته 1.019، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة، وهذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تأخذ العبر والدروس من الأزمات السابقة، وتعمل على استثمار مواقفها في عملية البحث والتطوير التي من شأنها مساعدة المؤسسة مستقبلا.

من خلال ما سبق يستنتج أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم قد امتازت بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.08 وانحراف معياري 0.861، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة على دراية كافية بأهمية مرحلة التعلم بعد نهاية الأزمة، والعمل على عودة المؤسسة إلى نشاطها الطبيعي وتفاذي آثار الأزمة مع تدارك كل الخسائر، والعمل مستقبلا على توفير قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل، بالتالي فإن نجاح المؤسسة في مواجهة الأزمات يكمن في مدى قدرتها على مواجهتها والاستفادة من الأزمات السابقة في بناء أفكار وخطط، بقصد تطويرها لمواجهة الأزمات المحتملة مستقبلا.

المطلب الثالث: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى دراسة مدى وجود ارتباط بين المتغيرات وإمكانية وجود آثار متبادلة فيما بينها، وقد استعملنا في ذلك البرنامج الإحصائي spss بالاعتماد على معامل الارتباط لـ بيرسون، وسنحاول فيما يلي دراسة علاقة الارتباط بين كل المتغيرات.

ويمكن تقييم قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي [www.ptt.edu, p :08]:

ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط	0

1- ارتباط التحليل الإستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ومراحل إدارة الأزمات (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها استعادة النشاط، التعلم) عند مستوى الدلالة  $0.01 \leq \alpha$ ، يوضح الجدول أدناه علاقات الارتباط بين التحليل الإستراتيجي وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم (4-42): معامل ارتباط بيرسون بين التحليل الإستراتيجي

والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط R	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.000	0.440	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	التحليل الإستراتيجي
0.000	0.418	الاستعداد والوقاية	
0.000	0.371	احتواء الأضرار والحد منها	
0.000	0.399	استعادة النشاط	
0.000	0.403	التعلم	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

وبناء على البيانات الواردة في الجدول (4-42) يستنتج ما يلي:

- 1-1- ارتباط متغير التحليل الإستراتيجي بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تساوي 0.440 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهذه العلاقة تدل على أنه لا يمكن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر دون قيام بعملية التحليل الإستراتيجي بطريقة مستمرة للبيئة الداخلية والخارجية.
- 2-1- ارتباط متغير التحليل الإستراتيجي بمرحلة الاستعداد والوقاية: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.418 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي والاستعداد والوقاية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- 3-1- ارتباط متغير التحليل الإستراتيجي بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي ومرحلة احتواء الأضرار تساوي 0.371، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- 4-1- ارتباط متغير التحليل الإستراتيجي بمرحلة استعادة النشاط: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.399 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي واستعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- 5-1- ارتباط متغير التحليل الإستراتيجي بمرحلة التعلم: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي ومرحلة التعلم تساوي 0.403، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحليل الإستراتيجي ومرحلة التعلم، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة -

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتوضيح علاقة الارتباط بين التحليل الإستراتيجي وكل مراحل إدارة الأزمات على حدى، والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات ومنه يستنتج أن القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية بصفة مستمرة ومنتظمة من قبل المؤسسة، يعد خطوة أولى ومهمة تساعدها في اكتشاف ورصد مؤشرات الأزمات، وبالتالي تكون المؤسسة على استعداد تام لمواجهة الأزمات.

### 2- ارتباط التخطيط الإستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$ ، يوضح الجدول أدناه علاقات الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

### الجدول رقم (4-43): معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي

#### والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig)
التخطيط الإستراتيجي	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.523	0.000
	الاستعداد والوقاية	0.613	0.000
	احتواء الأضرار والحد منها	0.496	0.000
	استعادة النشاط	0.548	0.000
	التعلم	0.548	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

وبناء على البيانات الواردة في الجدول (4-43) يستنتج ما يلي:

### 2-1- ارتباط متغير التخطيط الإستراتيجي بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تشير نتائج

في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تساوي **0.523**، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.01**.

2-2- ارتباط متغير التخطيط الإستراتيجي بمرحلة الاستعداد والوقاية: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ومرحلة الاستعداد والوقاية تساوي 0.613، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي والاستعداد والوقاية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

2-3- ارتباط متغير التخطيط الإستراتيجي بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.496 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين التخطيط الإستراتيجي واحتواء الأضرار والحد منها، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

2-4- ارتباط متغير التخطيط الإستراتيجي بمرحلة استعادة النشاط: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.548 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي واستعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

2-5- ارتباط متغير التخطيط الإستراتيجي بمرحلة التعلم: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ومرحلة التعلم تساوي 0.548، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الإستراتيجي ومرحلة التعلم، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتوضيح علاقة الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وكل مراحل إدارة الأزمات على حدى، ومنه تتأكد أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وهذه العلاقة تدل على أهمية التخطيط الإستراتيجي كخطوة أساسية في اكتشاف المسبق للأزمات قبل وقوعها، ومنه الاستعداد لمواجهة بطريقة مثلى.

### 3- إرتباط القيادة الإستراتيجية ومتغيرات إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$ ، يوضح الجدول أدناه علاقات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم (4-44): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإستراتيجية

#### والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط R	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.000	0.480	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	القيادة الإستراتيجية
0.000	0.591	الاستعداد والوقاية	
0.000	0.492	احتواء الأضرار	
0.000	0.574	استعادة النشاط	
0.000	0.548	التعلم	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-04) ما يلي:

#### 3-1- إرتباط متغير القيادة الإستراتيجية بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تشير نتائج

في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تساوي 0.480 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الإستراتيجية واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.

#### 3-2- إرتباط متغير القيادة الإستراتيجية بمرحلة الاستعداد والوقاية: علاقة ارتباط يرتبط

المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.591، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإستراتيجية والاستعداد والوقاية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائية.

3-3- ارتباط متغير القيادة الإستراتيجية بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة احتواء الأضرار تساوي 0.492، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الإستراتيجية واحتواء الأضرار والحد منها كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

3-4- ارتباط متغير القيادة الإستراتيجية بمرحلة استعادة النشاط: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة استعادة النشاط تساوي 0.574، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإستراتيجية واستعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

3-5- ارتباط متغير القيادة الإستراتيجية بمرحلة التعلم: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.548 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإستراتيجية ومرحلة التعلم، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتوضيح علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وكل مراحل إدارة الأزمات على حدى، ومنه تتأكد أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

#### 4- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمات

تم استخدام اختبار معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي ومراحل إدارة الأزمات (الكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$ ، يوضح الجدول أدناه علاقات الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم (04-45): معامل ارتباط بيرسون بين التنفيذ الإستراتيجي

والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig)
التنفيذ الإستراتيجي	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.590	0.000
	الاستعداد والوقاية	0.670	0.000
	احتواء الأضرار	0.539	0.000
	استعادة النشاط	0.582	0.000
	التعلم	0.523	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-45) ما يلي:

5-1- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: يرتبط

المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.590 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-2- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي بمرحلة الاستعداد والوقاية: تشير نتائج في الجدول

أعلاه أن معامل الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة الاستعداد والوقاية تساوي 0.670، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنفيذ الإستراتيجي والاستعداد والوقاية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-3- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تشير نتائج في

الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها تساوي 0.539، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنفيذ الإستراتيجي واحتواء الأضرار والحد منها، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

4-5- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي بمرحلة استعادة النشاط: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.582 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة استعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-5- ارتباط متغير التنفيذ الإستراتيجي بمرحلة التعلم: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة التعلم تساوي 0.523، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التنفيذ الإستراتيجي ومرحلة التعلم، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتوضيح علاقة الارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي وكل مراحل إدارة الأزمات على حدى، ومنه تتأكد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات ومدى مساهمتهم في مواجهة الأزمات،

### 5- ارتباط الرقابة الإستراتيجية ومتغيرات إدارة الأزمات

تم اختبار معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين الرقابة الإستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات (الاكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$ ، يوضح الجدول أدناه علاقات الارتباط بين الرقابة الإستراتيجية وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم (4-46): معامل ارتباط بيرسون بين الرقابة الإستراتيجية

#### والمحاور الفرعية لإدارة الأزمات

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية (Sig)
الرقابة الإستراتيجية	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.553	0.000
	الاستعداد والوقاية	0.640	0.000
	احتواء الأضرار	0.496	0.000
	استعادة النشاط	0.571	0.000
	التعلم	0.629	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-46)، مايلي:

5-1- إرتباط متغير الرقابة الإستراتيجية بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين الرقابة الإستراتيجية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تساوي 0.553 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة الإستراتيجية واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، كما أن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-2- إرتباط متغير الرقابة الإستراتيجية بمرحلة الاستعداد والوقاية: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.640، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة الإستراتيجية ومرحلة الاستعداد والوقاية، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-3- إرتباط متغير الرقابة الإستراتيجية بمرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تشير نتائج في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.496، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الرقابة الإستراتيجية ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-4- إرتباط متغير الرقابة الإستراتيجية بمرحلة استعادة النشاط: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.571 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة الإستراتيجية ومرحلة استعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وهي دالة إحصائياً.

5-5- إرتباط متغير الرقابة الإستراتيجية بمرحلة التعلم: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه بمعامل ارتباط مقداره 0.629 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقابة الإستراتيجية ومرحلة استعادة النشاط، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.01، وهي دالة إحصائياً.

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بتوضيح علاقة الارتباط بين الرقابة الإستراتيجية وكل مراحل إدارة الأزمات على حدى، ومنه تتأكد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ثم اختبار الفرضيات.

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في اختبار الفرضيات لابد من التأكد من طبيعة المتغيرات من خلال خضوعها للتوزيع الطبيعي أم لا حتى يتمكن من اختيار الاختبار المناسب، بمعنى نختار الاختبار المعلمي في حالة توفر شرط التوزيع الطبيعي، والاختبار اللامعلمي في حالة عدم تحققه.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستبيانات وجمعها، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-47): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-simirnov)

محاوور الاستبيان	مستوى الدلالة (sig)
التسيير الإستراتيجي	0.63
إدارة الأزمات	0.68

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-47) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي  $sig > 0.05$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### 2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التحليل الإستراتيجي وكل أبعاد إدارة الأزمات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-48): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.223		0.472		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	58.603	19.494	2	19.494	الانحدار
		0.333	204	67.861	البواقي
		19.494	206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.816		0.293	1.702	الثابت
0.000	7.655	0.472	0.072	0.552	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-48) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.472 أي وجود ارتباط طردي ضعيفة بنسبة 47.2%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.223، أي أن التحليل الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات بنسبة 22.3% والباقي يعود إلى عوامل أخرى فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات عند مستوى معنوي أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكل أبعاد إدارة الأزمات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، نتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-49): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.407		0.638		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	140.055	35.560	2	35.560	الانحدار
		0.254	204	51.795	البواقي
			206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	8.604		1.667	1.667	الثابت
0.000	11.834	0.638	0.585	0.585	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-49) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.638 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 63.8%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.407، أي أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات بنسبة 40.7% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات"

وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين القيادة الإستراتيجية وكل أبعاد إدارة الأزمات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.391		0.625		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	131.084	34.173	02	34.173	الانحدار
		0.261	204	53.182	البواقي
		34.173	206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	8.459		0.199	1.682	الثابت
0.000	11.449	0.625	0.050	0.569	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

يوضح الجدول رقم (4-50) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.625 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 62.5%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.391، أي أن القيادة الإستراتيجية تساهم في إدارة الأزمات بنسبة 39.1% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عند مستوى معنوي أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"

وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وكل أبعاد إدارة الأزمات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4\_51): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.469		0.685		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	180.371	40.992	2	40.992	الانحدار
		0.227	204	46.362	البواقي
			206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	10.494		0.166	1.740	الثابت
0.000	13.430	0.685	0.044	0.586	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-51) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.685 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 68.5%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.469، أي أن التنفيذ الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات بنسبة 46.9% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات عند مستوى معنوي أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

وبناء على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

تهدف الفرضية الفرعية الخامسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين الرقابة الإستراتيجية وكل أبعاد إدارة الأزمات. ويمكن صياغة الفرضية كالتالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-52): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الخامسة

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.453		0.673		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	169.043	39.584	1	39.584	الانحدار
		0.234	205	47.770	البواقي
			206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	10.371		0.170	1.759	الثابت
0.000	13.002	0.673	0.044	0.569	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-52) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.673 أي وجود ارتباط طردي متوسط بنسبة 67.3%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.453، أي أن الرقابة الإستراتيجية تساهم في إدارة الأزمات بنسبة 45.3% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عند مستوى معنوي

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ووفقاً للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

تهدف الفرضية الرئيسية إلى معرفة مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات.

ولإجابة على الفرضية الرئيسية، يمكن صياغة الفرضية كآتي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : " لا توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التسيير

الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

الفرضية البديلة  $H_1$ : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التسيير

الإستراتيجي وإدارة الأزمات."

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، تتلخص نتائج التحليل

في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-53): تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.529		0.727		1	
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	228.938	46.193	1	46.193	الانحدار
		0.202	205	41.162	البواقي
			206	87.355	المجموع
مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	4.350		0.203	0.884	الثابت
0.000	15.131	0.727	0.052	0.785	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (4-54) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث كانت نتائج الجدول توضح أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.727 أي وجود ارتباط طردي قوي بنسبة 72.7%، في حين بلغت قيمة معامل التحديد 0.529، أي أن التسيير الإستراتيجي يساهم في إدارة الأزمات بنسبة 52.9% والباقي يعود إلى عوامل أخرى، فيما توضح قيمة T وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الأزمات عند مستوى معنوي أقل 0.05، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الأزمات".

من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة تأثير بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

### 3- اختيار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova).

وقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة)"، حيث قسمت إلى خمسة فرضيات فرعية، وفيما يلي عرض لنتائج الاختبار من خلال الجدول التالي:

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نصت الفرضية الفرعية الأولى: على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى إلى الاختلاف في متغير الجنس."   
 الجدول رقم(4-54): نتائج اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على

### محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس

المتغيرات	العينة	قيمة F	مستوى المعنوية	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	العينة المتجانسة	9.306	0.003	-3.604	204	0.000
	العينة غير المتجانسة			-3.998	198.852	0.000
المحور الثاني	العينة المتجانسة	10.035	0.002	-2.230	204	0.027
	العينة غير المتجانسة			-2.505	201.641	0.013

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم اختبار تحليل T دلالة الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة، وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (4-54)، هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير الجنس."

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نصت الفرضية الفرعية الثانية: على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى إلى الاختلاف في متغير السن."

الجدول رقم(4-55) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس السن

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
السن	المحور 1	بين المجموعات	2	0.860	0.287	0.781	0.506
		داخل المجموعات	204	74.123	0.367		
		المجموع	206	74.983			
	المحور 2	بين المجموعات	2	2.806	0.935	2.234	0.085
		داخل المجموعات	204	84.549	0.419		
		المجموع	206	87.355			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار فيشر F لدراسة الفروقات قد بلغت قيمته 0.781، حيث أنها غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمته 0.506 بالنسبة للمحور الأول (التسيير الإستراتيجي)، وقيمة فيشر F بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الأزمات) بلغت 2.234 حيث أنها غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة 0.085، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر 0.05، ما يستدعي قبول الفرضية الصفرية ألا وهي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير السن."

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نصت الفرضية الفرعية الثالثة: على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى إلى الاختلاف في متغير المنصب."

الجدول رقم (4-56): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات على أساس المنصب

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المنصب	المحور 1	بين المجموعات	3	0.884	0.295	0.803	0.493
		داخل المجموعات	203	74.099	0.367		
		المجموع	206	74.983			
	المحور 2	بين المجموعات	3	1.064	0.355	0.830	0.479
		داخل المجموعات	203	86.291	0.427		
		المجموع	206	87.355			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار فيشر F لدراسة الفروقات قد بلغت قيمته 0.803، حيث أنها غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمته 0.493 بالنسبة للمحور الأول (التسيير الإستراتيجي) وقيمة فيشر F بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الأزمات) بلغت 0.830، حيث أنها غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة المعنوية 0.479، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر 0.05، ما يستدعي قبول الفرضية الصفرية ألا وهي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير المنصب."

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نصت الفرضية الفرعية الرابعة: على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة. "

الجدول رقم (4-57): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروقات على أساس الخبرة

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة	المحور 1	بين المجموعات	3	3.756	1.252	3.551	0.015
		داخل المجموعات	203	71.227	0.353		
		المجموع	206	74.983			
	المحور 2	بين المجموعات	3	2.790	0.930	2.222	0.087
		داخل المجموعات	203	84.565	0.419		
		المجموع	206	87.355			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار فيشر F لدراسة الفروقات قد بلغت قيمته 3.551، حيث أنها دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمته 0.015 بالنسبة للمحور الأول (التسيير الإستراتيجي) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وقيمة فيشر F بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الأزمات) بلغت 2.222 حيث أنها غير دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى الدلالة المعنوية 0.087، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أكبر 0.05، ما يستدعي قبول الفرضية البديلة ألا وهي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة. "

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

بهدف تحديد الفروقات حسب متغير الخبرة نعرض الجدول الموالي.

الجدول رقم(4-58): طريقة LSD لتحديد الفروقات (الخبرة)

أقل من 10 سنة	[115-10]	[20-15]	20 سنة وأكثر
			*
			*
		*	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرق يعزى لمستوى الخبرة للعاملين الذين لديهم أكثر من 20 سنة وهذا يدل على أن الباحثين الذين لديهم خبرة أكثر في العمل، هم على دراية أكثر بكيفية مواجهة الأزمات التي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع لخبرتهم الطويلة في العمل فقد يكون بسبب تعرض المؤسسات محل الدراسة لأزمات مشابهة للأزمة الحالية، ومنه يكون قادر على إعطاء توجيهات وقرارات والقدرة على قيادة الأزمة للخروج من الأزمة، بأقل الخسائر.

نصت الفرضية الفرعية الخامسة: على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

الجدول رقم (4-59): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات

على أساس المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المحور	المتغيرات
0.003	6.121	2.132	4.265	3	بين المجموعات	المحور 1	المستوى التعليمي
		0.348	70.719	203	داخل المجموعات		
			74.983	206	المجموع		
0.043	3.186	1.329	2.659	3	بين المجموعات	المحور 2	
		0.417	84.696	203	داخل المجموعات		
			87.355	206	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت - تبسة-

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار فيشر F لدراسة الفروقات قد بلغت قيمته 6.121، حيث أنها دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمته 0.003 بالنسبة للمحور الأول (التسيير الإستراتيجي) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وقيمة فيشر F بالنسبة للمحور الثاني (إدارة الأزمات) بلغت 3.186، حيث أنها دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة المعنوية 0.043، حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أقل 0.05، ما يستدعي قبول الفرضية البديلة ألا وهي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التسيير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

بهدف تحديد الفروقات حسب متغير المستوى التعليمي نعرض الجدول الموالي.

الجدول رقم(4-60): طريقة LSD لتحديد الفروقات (مستوى التعليمي)

دراسات عليا	ليسانس	ثانوي	التسيير الإستراتيجي
			ثانوي
*			جامعي (ليسانس-ماستر)
	*		دراسات عليا
			ثانوي
*			جامعي (ليسانس-ماستر)
	*		دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفرق يعزى بين فئة الدراسات العليا والجامعي (ليسانس-ماستر)، أي أن هناك فرق في المستوى الأكاديمي ومستوى تعامل أفراد عينة الدراسة مع إدارة الأزمات، حيث أننا هناك اختلاف في إجابات العينة حول محاور الإستبيان

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت لولاية تبسة، وهذا يندرج ضمن دراسة تم انجازها بأداة لجمع المعطيات، والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على المسؤولين من إدارات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت المشكلة لعينة الدراسة، ولاستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد البحث.

كما تم توضيح واقع التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في مؤسسة مناجم الفوسفات التي تعتبر الوحيدة في إنتاج وتصدير الفوسفات من الجزائر إلى الخارج، ومؤسسة الإسمنت التي تعتبر مؤسسة مهمة في الشرق لصناعة مادة الإسمنت بجودة عالية. وذلك من خلال القيام بتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسستين محل الدراسة من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف لها بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات من أجل تحديد الأزمات، والعمل على مواجهتها مستقبلا.

ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عباراته، حيث أجمعوا بدرجة عالية على أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية من منظور تطبيق مختلف عملياته من التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات.



### تمهيد

باعتبار أن العديد من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه جملة من الأزمات التي من شأنها التأثير على مسارها المستقبلي، ونتيجة للأزمات التي تتعرض لها على اختلاف أنواعها فقد تم في السنوات الأخيرة الاهتمام باستخدام التسيير الاستراتيجي كألية لمواجهة الأزمات، بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بدراسة علاقة بالغة الأهمية، إذ حاولت الربط بين متغير مستقل وهو التسيير الإستراتيجي، وإدارة الأزمات وهو متغير تابع، إضافة لاحتوائها على مجموعة من الأسئلة الفرعية ومن خلال الفصول الأربعة للدراسة، تمت معالجة الإشكالية من كافة جوانبها التي تنص على مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية. ففي الفصل الأول تم استعراض المفاهيم المرتبطة بالتسيير الإستراتيجي، حيث تبين أن مصطلح الإستراتيجية ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وهنا يعني أن الإستراتيجية كان أول ظهورها في المجال العسكري إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري. فالتسيير الإستراتيجي يعبر عن مجموعة من القرارات والإجراءات طويلة المدى التي تتخذها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها المستقبلية، بناء على قيامها بمختلف عمليات التسيير الإستراتيجي المتمثلة في التحليل الإستراتيجي الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، حيث تهدف هذه العمليات إلى تحديد الإتجاه العام للمؤسسة من خلال صياغة رسالتها وإستراتيجياتها التي تخدم أهدافها، فبناء على عملية التحليل الإستراتيجي تقوم المؤسسة بتقييم بيئتها الداخلية لتعرف على نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية المختارة من بين مجموعة من البدائل، ثم مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط.

أما في الفصل الثاني فقد حاولت الدراسة التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات وأهميتها وأهدافها بالنسبة للمؤسسة، وأسبابها ومراحلها، ثم التعرف على الأساليب التي يتم إتباعها في إدارة الأزمات

لمواجهة الأزمات، حيث أن تحديد مختلف الأزمات والتعرف على أسباب نشوئها، ليس إلا تمهيدا للتعرف على كيفية معالجتها أو تجنبها قدر الإمكان، عن طريق منهجية علمية سليمة وهي تبني أسلوب إدارة الأزمات، فهي تهتم بالتعامل معها ومعالجتها على النحو الذي يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج الإيجابية دون وقوعها مرة أخرى، وهذا ما يربطها بالإستراتيجية، وهو العمل على معالجة الأزمات بطرق إستراتيجية بهدف التقليل من آثارها.

أما في الفصل الثالث فقد حاولت الدراسة التعرف على أهم الطرق الإستراتيجية لمعالجة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، من خلال القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للأزمة من أجل تحليل الأزمة وتقسيمها ومعرفة أسبابها، ووضع خطة إستراتيجية مناسبة بناء على عملية التخطيط الإستراتيجي للأزمة ومن ثم اختيار القائد المناسب لقيادة الأزمة ومحاولة التخلص منها، وبعد كل الإجراءات السابقة يتم اختيار المنهج الأنسب للتعامل مع الأزمات، واختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من إستراتيجيات إدارة الأزمات لمواجهة هذه الأزمة، وخروج منها بأقل الخسائر.

وقد جاءت الدراسة الميدانية لتبيان مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات التي قد تواجهها مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت لولاية تبسة، من خلال دراسة أهم الأساليب والآليات التي تنتهجها المؤسستين لمواجهة أزماتها، والتي تتمثل في القيام بعملية التحليل الإستراتيجي من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتعرف على نقاط القوة والضعف في كلا المؤسستين، من خلال تطبيق نموذج (SWOT)، والتعرف على أبرز الأزمات التي واجهتها المؤسستين وكيف تمت عملية مواجهتها والعمل على اختيار إستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من استراتيجيات إدارة الأزمات لمواجهة هذه الأزمات، ومن أجل معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

### 1- نتائج الدراسة

تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية والمتمثل أهمها في الآتي:

#### 1-1- في المستوى النظري

تتمثل أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها في الآتي:

- وجود نظام للتسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في تحسين أدائها، من خلال الإجراءات والخطوات التنفيذية الموضوعية مسبقاً، مع العمل على إعطاء فرصة للعاملين بالمؤسسة في إبداء رأيهم وإعطاء اقتراحات حول إجراءات ومساءئل تخص المؤسسة، ليشعر هؤلاء العاملون بمدى أهميتهم، مما ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة.
- يساهم التسيير الإستراتيجي في ربط المؤسسة بمحيطها، والتعرف الدائم على المستجدات والتغيرات البيئية الحاصلة، من خلال تخصيص موارد المؤسسة التي تساهم في استغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة، والعمل على تقليلها وتقليل عوامل الضعف الداخلية، من أجل تحقيق مركز التنافسي للمؤسسة ومواجهة الأزمات مستقبلاً.
- العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية المناسبة وشروط تنفيذها، التي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية في ظل محيط تنافسي.
- صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات ناتج أساساً عن غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية، ولتفادي هذا فعلى هذه المؤسسات امتلاك إدارة فعالة تمكنها من متابعة هذه المتغيرات البيئية.
- يعمل التحليل الإستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية التي تشمل تحليل الوظائف والأنشطة في المؤسسة وتحديد كل من نقاط القوة والضعف، كما يعمل على تحليل البيئة الخارجية التي تتضمن البيئة الكلية والبيئة التنافسية لاكتشاف الفرص والتهديدات.
- إن تبني مفهوم التسيير الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تفادي الأزمات وإحتوائها ومواجهتها وخلق نظام وقائي يساعد على تجنبها مستقبلاً.
- تتنوع وتتعدد الأزمات التي تواجه المؤسسة، فقد تختلف من حيث الخصائص ولكنها في النهاية تخضع لمنهجية إدارة الأزمات، وعليه من الضروري الوعي بها ومعرفة كيفية تفاديها للتمكن المؤسسة من تجنبها أو على الأقل تخفيض آثارها المتوقعة.
- إن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعد إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج إستراتيجي فعال، ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص.

- تحتاج المؤسسة أثناء القيادة في أوقات الأزمات أن تكون قادرة على السيطرة على الحدث، مع الاستعداد الدائم من قبل القادة على اتخاذ إجراءات سريعة وفورية مع دمج مهارات القيادة بالتخطيط الفعال ووسائل إدارة الأزمات.
- الهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية هو العمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف تصدي للأزمات والمحافظة على مكانتها في السوق.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي هو محور عملية إدارة الأزمات، فهو يساعد على رصد المؤشرات والإنذارات التي تدل على حدوث أزمة، كما تتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة.
- تساهم القيادة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات من خلال تحليل موقف من الأزمة ورسم السيناريوهات واستخراج شجرة الأزمات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث وعن كل أزمة ثم تحديد خطط كيفية التعامل معها، وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد للتعامل معها.

### 1-2- على المستوى الميداني

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت بولاية تبسة- والمتمثلة في الآتي:

#### • فيما يخص عمليات التسيير الإستراتيجي: فقد تبين أن:

- اتضح من خلال دراسة واقع التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإسمنت تبسة- ومؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- أنهما تقومان بتطبيق مفهوم التسيير الإستراتيجي كآلية لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية لكن يتم بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال محاولة دراسة البيئة الداخلية بغية

التعرف على نقاط القوة والعمل على استثمارها، وكذا اكتشاف نقاط الضعف والعمل على التخلص منها، كما تعملان على دراسة البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، وهذا ما أجمع عليه أفراد عينة الدراسة على أهمية وضرورة التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية كأداة ضرورية للمواجهة الأزمات في مختلف مراحلها.

- اتضح من خلال الدراسة الميدانية للمؤسستين أنهما تقومان بتطبيق نموذج SWOT للتعرف على نقاط القوة للمؤسستين ومحاولة تطوير هذه النقاط لصالح المؤسستين، مع تحديد نقاط الضعف والعمل على التقليل منها، ثم التعرف على التهديدات والفرص التي قد تواجهها المؤسستين واختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسستين لتحقيق أهدافها.

- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وجوب القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي كعملية ضرورية ملحة للمؤسسة باعتبارها عنصر مهم وحيوي، حيث تسعى من خلالها إلى تخطيط طويل الأجل من أجل تحديد رؤية بعيدة المدى مع العمل على توفير المواد اللازمة لتحقيق ذلك. فبناءً على الخطط السابقة يتم إعداد خطط مستقبلية تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- هناك وعي وإدراك من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أهمية القيادة الإستراتيجية، إذ أنهم أجمعوا على أن القيادة الإستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في ظل وجود وتوفر قائد ذو تفكير الإستراتيجي، كما أكدوا على ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تأدية مهامهم، بالإضافة إلى ذلك فقد أكد أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على وضع خطط تدريبية منظمة ومستمرة تحسباً لحدوث أي خطر يهدد المؤسسة.

- هناك وعي وإدراك من قبل أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة حول أهمية التنفيذ الإستراتيجي لل خطة الموضوعة مسبقاً للمؤسسة فهو يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها، حيث أجمع أفراد عينة الدراسة أن مؤسستهم تختار الإستراتيجيات المناسبة لها لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع ظروفها

الداخلية والخارجية، كما أجمعوا على أن تحديد البدائل الإستراتيجية للمؤسسة يقوم على أساس مواردها وإمكانياتها بما يتوافق مع فرصها الحالية والمحتملة، فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية ملائمة لها تساعد في مواجهة الأزمات والأحداث المحتملة وتحقيق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات.

- أي مؤسسة اقتصادية سواء عامة أو خاصة لا تستطيع تحقيق النمو والاستمرار في بيئة تتصف بالتغير الدائم إلا في ظل وجود نظام الرقابة الإستراتيجية، حيث أكد أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على ضرورة وجود نظام رقابة إستراتيجية داخل المؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية، وأجمعوا على أن مراجعة البيئة خارجية بشكل منتظم يساهم بدرجة كبيرة في تقييم أدائها.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسستين محل الدراسة تقومان بتطبيق عمليات التسيير الإستراتيجي بصورة متوسطة، وهذا يتطلب تفعيل ممارسته وتطبيقه في جميع العمليات والأنشطة للاستفادة من فوائده.

### • فيما يخص إدارة الأزمات: فقد تبين أن:

- من خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين أن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تساهم في تنبؤ الأزمة في مراحلها الأولى قبل تفاقمها، حيث أكد أفراد عينة الدراسة على أن التحليل السليم للأزمات يعد سبيلا سهلا لتعامل معها، فعملية مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل منتظم يساهم في التعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، فالخطوات المتخذة قبل الأزمة تساعد إدارة الأزمات في مواجهتها، كما أجمعوا أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين فهو يساهم في جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.

- الاستعداد والوقاية للأزمة تعد مرحلة ضرورية لمواجهةها، حيث أكد أفراد عينة الدراسة من خلال الدراسة الميدانية على أهمية تشكيل فريق خاص لإدارة الأزمات المحتملة، مع توفير الدعم المناسب لهم وعقد دورات تدريبية لهذا فريق من أجل تفعيل تأدية مهامهم. كما أجمعوا على ضرورة وجود خطة فعال للتعامل مع أزمات المحتملة، كما أكد أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على أهمية توفر وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي من شأنها إنذار بقرب وقوع أزمة، واعتبارها أساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.

- تعد مرحلة احتواء الأضرار والحد من آثار الأزمات ضرورية لمواجهة الأزمات، وهذا ما أكد عليه أفراد عينة الدراسة، حيث أجمعوا على أن الخطوات والإجراءات المتخذة اللازمة لاحتواء الأزمات أمر في غاية الأهمية وجب توفرها في المؤسسة بغية تخطيها ومحاولة احتواءها قبل تفاقمها، كما أكدوا على وجوب توفر خطة تكون محددة مسبقاً لإدارة الأزمة من أجل تقادي سلبيات التصرف العشوائي للتعامل مع الأزمة.

- هناك وعي وإدراك من قبل أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرحلة استعادة النشاط المؤسسة بعد إصابتها بالأزمة حيث أكد أفراد عينة الدراسة على أنه يتم تزويد المواقع المتأثرة بالأزمة في مؤسسة بالموارد المالية اللازمة لاستعادة نشاطها الاعتيادي، حيث احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، كما أجمعوا على ضرورة تنفيذ الخطط اللازمة لانجاز مهامها بعد نهاية الأزمة. كما أجمع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة على ضرورة محافظة المؤسسة على نشاطها في ظروف الأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية فيها دون أي تأخير، والعمل مستقبلاً على توفير قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.

- هناك وعي وإدراك من قبل أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرحلة التعلم من نتائج الأزمة، حيث أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة وسبل احتوائها، حيث احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، كما أجمعوا على ضرورة استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً بجدية في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً. كما أكدوا على أهمية تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.

- من خلال دراسة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة تم التعرف على أبرز الأزمات التي تعرضت لها المؤسسات، وكان من أبرز الأزمات، أزمات إنتاجية، أزمات تسويقية، والأزمات

المالية، وغيرها، وتم التعرض إلى كيفية مواجهة هذه الأزمة عن طريق إختيار إستراتيجية المناسبة لكل نوع من أنواع الأزمات.

- تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد وظيفة إدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي لكلا المؤسستين لكنهما يقومان بتصدي للأزمات وقت حدوثها وفي حدود إمكانياتها.

- هناك غياب لأجهزة الإنذار المبكر ورصد إشارات الإنذار بوقوع الأزمات في المؤسسات محل الدراسة، وهذا لانعدام قسم خاص بإدارة الأزمات وعدم توفير فريق إدارة الأزمات، وهذا ما أجمع عليه أفراد عينة الدراسة.

- إن كل من مؤسسة الإسمنت -تبسة- ومؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، لا تمتلكان ثقافة إدارة الأزمات وتفقر إلى العديد من الإجراءات في هذا المجال، حيث أنها تتصرف معها إلا بعد التأكد من أن هناك أزمة حقيقية، كما أنها تتعامل مع الأزمة بحسب طبيعة، ونوع، وحجم الأزمة التي تواجهها.

- تبين من خلال مقابلة مسؤولي إدارة المؤسستين أنهما في حالة تعرض المؤسستين لأزمة يتم تشكيل فريق إدارة الأزمات ذات مهارات وكفاءة عالية، والعمل كفريق واحد ضد الأزمة، والإهتمام بعامل الوقت الذي يعد من أهم العوامل في نجاح إدارة الأزمة، مع السرعة في الأداء وتوفير الموارد المتاحة الممكنة للإنتلاق في عملية التحليل الإستراتيجي الذي يعد مفتاح للتعامل مع الأزمة.

- كان للمتغيرات المستقلة جميعها تأثير إيجابي ولكن بدرجات متفاوتة في مواجهة الأزمات في المؤسسة وأكثر هذه المتغيرات تأثيرا بعملية إدارة الأزمات هو مستوى الرقابة الإستراتيجية السائد في المؤسسة حيث أن قيمة  $R^2$  بلغت 46.90% بينما كان أقلها تأثيرا المتغير المستقل المتعلق بالتحليل الإستراتيجي كآلية لتعرف على نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات لمواجهة الأزمات حيث بلغت قيمة  $R^2$  22.30%.

- يؤدي التزام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- ومؤسسة الإسمنت -تبسة- بتطبيق عمليات التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات مستقبلا، ويرتبط المتغيرين وفق علاقة طردية قوية وبمعامل ارتباط يعادل 0.727.

- وجود علاقة تأثير بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر التحليل الإستراتيجي بنسبة 22.3% من إدارة الأزمات

- وجود علاقة تأثير بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث يؤثر التخطيط الإستراتيجي بنسبة 40.7% من إدارة الأزمات.

- وجود علاقة تأثير بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر القيادة الإستراتيجية بنسبة 39.1% من إدارة الأزمات

- وجود علاقة تأثير بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات 27 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر التنفيذ الإستراتيجي بنسبة 46.9% من إدارة الأزمات.

- وجود علاقة تأثير بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تؤثر الرقابة الإستراتيجية بنسبة 45.3% من إدارة الأزمات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات في المؤسستين محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعا لمتغير الخبرة لصالح من لديهم خبرة طويلة، وتبعا لمتغير المستوى التعليمي لصالح الدراسات العليا.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أهمية التسيير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات في المؤسستين محل الدراسة تبعا لمتغيري السن والمنصب.

## 2-التوصيات:

يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن يشمل التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بدائل لحل الأزمات المحتملة في حالة حدوثها، مع توفير دورات تدريبية للموظفين في مجال التسيير الإستراتيجي.
- العمل على إشراك موظفي الإدارات الوسطى في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معه.
- ضرورة سعي المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بتطبيق التسيير الإستراتيجي بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد باعتباره مطلباً ملحا، وللاستفادة من مزاياه في مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة.
- يجب أن تشمل الخطط الإستراتيجية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المؤسسة للتأكد من حسن الأداء ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير لتحقيق من استمرار فعالية هذه المعايير.
- العمل على تطبيق التحليل الإستراتيجي في كل المؤسسات الاقتصادية كعملية ضرورية تساهم في تحقيق المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار، والقدرة على مواجهة كل الأزمات المحتملة.
- ضرورة توفير نظام رقابة إستراتيجية فعال داخل المؤسسات الاقتصادية من أجل التأكد من أن الأنشطة تسيير وفقاً للخطط الإستراتيجية الموضوعة، مع مساعدة الإدارة العليا في إنجاز أهدافها الأساسية من خلال مراقبة عمليات التسيير الإستراتيجي.
- ضرورة إنشاء مصلحة لإدارة الأزمات تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن معالجة الأزمات المحتملة.
- العمل على محاولة استغلال نتائج الأزمة لصالح المؤسسة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتغيير.
- ضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أو مكمل للتخطيط الإستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تساعد في التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث، بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها قبل أن يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- العمل على تكوين فريق إدارة أزمات يتكون من موظفين متخصصين ومدربين تدريباً جيداً في مجال الأزمات، بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال وضع برامج ودورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة في مجال معالجة الأزمات الأكثر الخطورة لتوفير الخبرة والدعم المعرفي للمؤسسة.

- الحث على ضرورة تكريس مناخ إداري في المؤسسات الاقتصادية يقوم على مبدأ التفاهم والمشاركة بين مختلف المستويات الإدارية، لأن نجاح إدارة الأزمة مبني على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة، وأن يتمتع بدرجة عالية من المرونة تمكنه من التكيف مع التغيرات والظروف الطارئة.

- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات التي واجهتها المؤسسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها وبناء قاعدة بيانات تستند على نتائج تلك البيانات، والتي تكون مرجعا لمواجهة الأزمات في المستقبل.

- ضرورة تعزيز اهتمام مدراء مؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت لولاية تبسة، بامتلاك قدر كافي من المعرفة في كيفية استخدام نظام إدارة الأزمات داخل المؤسسات لمواجهة الأزمات، واختيار الإستراتيجية المناسبة للخروج منها.

### 3- آفاق البحث:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الطالبة العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي:

- نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات المالية.
- إستراتيجية إدارة الأزمات في المنظمات السياحية.
- ضغوط العمل ودورها في إدارة الأزمات في المؤسسة.



### مراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب

- 1- أحمد القاظمين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الطبعة الثانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 3- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- 5- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق، (في القرن الحادي والعشرون)، دار القباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 6- إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتطبيقي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 7- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 10- بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 12- ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- جاسم محمد، إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14- جمال الدين المرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.

- 15- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الأردن، 2002.
- 16- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، مصر، 2009.
- 17- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 18- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 19- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 20- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطباعة الخامسة، دار المسيرة للنشرة والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 21- رافدة عمر الحريري، إتجاهات إدارة المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 22- رجب عبد الحميد، إستراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 23- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 24- زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 25- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 26- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 27- سليم بطرس جلدة، الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 28- سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، مصر، 2003.
- 29- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 30- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، دار بدر للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 31- شاكر العسكري، التسويق (مدخل إستراتيجي)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 32- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 33- عبد الرزاق سالم الرحاطه، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 34- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 35- عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 36- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 37- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2011.
- 38- عزت كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 39- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2009.
- 40- عمر الطروانة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 41- عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 42- غسان عيسى العمري، سلوى أمير السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.

- 43- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 44- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 45- فتحي أحمد زياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 46- فريد كورتل وآمال كحيلة، إدارة الأزمات في عالم متغير، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 47- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصر)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 48- قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 49- ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 50- ماجد عبد الهادي المساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 51- محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، مصر، دون سنة نشر.
- 52- محمد أحمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة الرسمية العامة للكتاب، مصر، 2006.
- 53- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 54- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دون ذكر دار النشر، مصر، دون سنة النشر.
- 55- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات من منظور إداري، دون دار سنة النشر، دون ذكر سنة النشر
- 56- محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 57- محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 58- محمد سرور، إدارة الأزمات، والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 59- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الأردن، 2014.
- 60- محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، دون ذكر سنة النشر.
- 61- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 62- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 63- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 64- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 65- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 66- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 67- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 68- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 69- ناصر دادي عدون، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 70- نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 71- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

72- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة (مبادئ والتطبيقات الحديثة)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

73- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، (المفهوم- الأهمية- التحديات)، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

74- نيفين الحلواني محمد، إدارة الأزمات والسياحة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دون ذكر سنة النشر.

75- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم - العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

76- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات متكامل، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009.

ب- رسائل وأطروحات:

1- إياد علي الدنجي، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

2- حامد عبد حمد الدليمي، إدارة الأزمات في بيئة العولمة، حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في إدارة المشاريع في الأزمات، العراق، 2008.

3- حمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع اتصالات السودان)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، جامعة السودان، 2010-2011.

4- رنيم سمير اليوسفي، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014-2015.

5- سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، (دراسة حالة أزمة قطاع السياحي في الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006-2007.

- 6- صباح بلقيوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013.
- 7- فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011.
- 8- مالكية أحمدية، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008-2009.
- 9- محمد ديب الأشقر، درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 10- ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة، في الإدارة التربوية تخصص: إدارة تعليم عام، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

- 1- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: التأطير المفاهيمي وفقا لمنظور إسلامي، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (17)، العدد (64)، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2011.
- 2- بلال خلف السكارنه، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات، مقال منشور، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 09، الأردن، 2012.
- 3- حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمة وإدارتها، مقال منشور، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة لكوفة، العدد (05)، دون ذكر سنة النشر.
- 4- شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مقال منشور جلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 5، سوريا، 2014.
- 5- صبحي رشيد اليازجي، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم "دراسة وموضوعية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (19) العدد (02)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 6- علي بن هلهول الرويلي، الأزمات (تعريفها، أسبابها، أبعادها)، ندوة علمية خاصة بمنسوبي وزارة الخارجية، كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
- 7- فاضلحنا، متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 28، العدد: 04، دمشق: 2012.
- 8- ميسون طلاع الزعبي، درجة توفر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مقال منشور مجلة العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد (01)، الأردن، 2014.
- 9- نضال صالح حمودة، إدارة الأزمات من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، 2003، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 19، العدد الأول، جامعة دمشق، 2003 .
- 10- الارتباط والانحدار الخطي البسيط [www.pitt.edu](http://www.pitt.edu) أطلع عليه يوم 2018/05/05. على الساعة 15:30.

مراجع باللغة الفرنسية

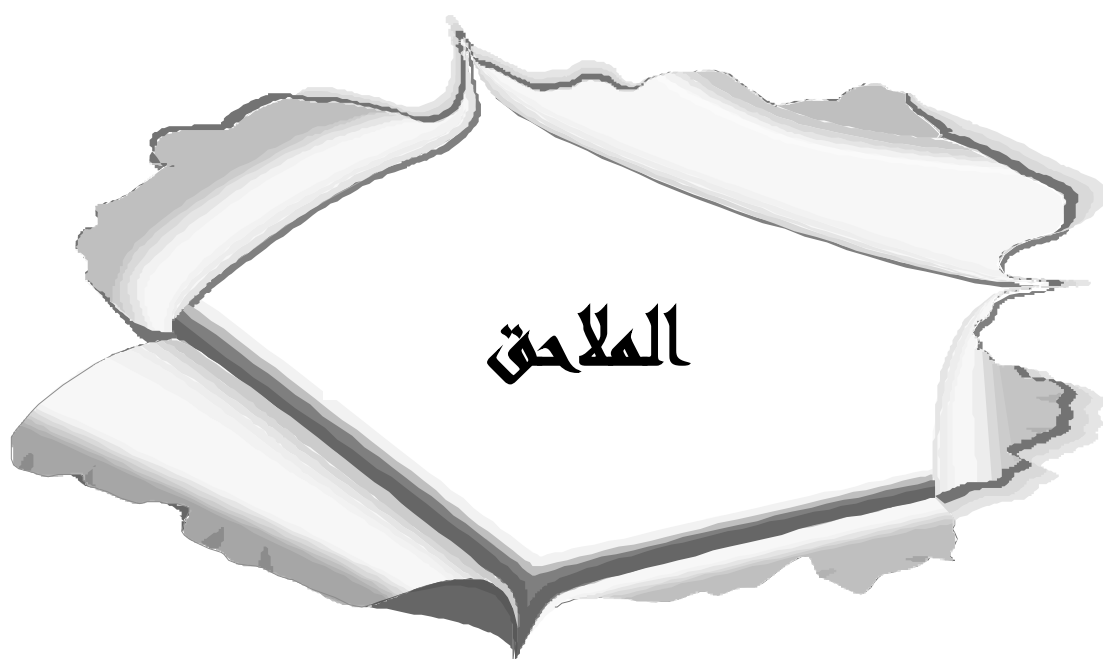
**I. Les Ovrages**

- 1- Abbass F. Alkhafaji, **Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment)**, The Haworth Press New York, London, Oxford, 2003.
- 2- Eric Stern, **Designing Crisis Management Training and Exercises for Strategic Leaders**, ElandersSverige AB, Stockholm, 2014.
- 3- Graeme Drummond, Et atrs, **Strategic Marketing: Planning and Control**, 3<sup>eme</sup> edition, Linacre House, USE , 2008.
- 4- HaroldDkezner, **Strategicplaning for projectmanagment**, New york, Catalogingin-Publication Data, 2001.
- 5- Jacques Castel Nau, Loïc Daniel, Bruno Meeting : **Le Pilotage Stratégique (Comment Mobiliser L'énergie Collectif)**, 2° éd, éd d'organisation, paris, 2002.
- 6- jean François sentais et autres, **management,(manuel et application)**,ed, folicbe, France, 2007
- 7- Jouy-en-Josas, **Strategor**, 4° éd ,France, 2004.
- 8- Paul w .Dobson, Ken starkey, John richards, **Stratégie Management:issues ans cases**, nd, wileyedition, United Kindgom, France, 2004.
- 9- Raymond-Alianthiétart ,**La Stratégie d'entreprise**, 2<sup>eme</sup> edition, Paris, 1993.
- 10- Rodolphe Durand, **guide du management**, dunod, France, 2003.
- 11- Rudolf Brenman, Sabrine Separi, **Economie D'entreprise**, Duod, Pris, France, 2002.
- 12- Thomas L.Wheelen, David Hunger, **Stratégie Management and Business Police**, 13th, Edition, Pearson Prentice hall edition, United Stats, 2012.
- 13- Tony Grundy, **gurus on buninessstrategy**, 3<sup>eme</sup> edition, 2003

**II. Revues**

- 1- AlexandrosParaskevas, **Crisis Management or crisisrresponse system ? A complexity science approach to organizational crises**, Management Decision ,Emerald Group PublishingLimied, Vol .44, No.7, 2006.
- 2- Ding Huiru, **The Importance Of Strategic Management (A case study ofH&M)**, SavoniaUnuversity Of Applied Sciences, Unit Of Business And Administration, Kuopio, 2011.
- 3- FarehaZafar ,Sman Babar, Hina Abbas, **The Art Of Management –A key ToSuccess in CorporateSector**.EuropeanJournal of Researc and Reflection i, Management Sciences Vol .01, No .01, 2013.
- 4- GundersBerzins, **Strategic Planning**, University Of Latvia, Nd.
- 5- Hasan Yousef Aljuhmani, Ojechukwu Lawrence Emeagwali, **The Role of Strategic Planning in OrganizationalCrisis Management: The Cace of Jordanian, BankingSector**, International Review of Management and Markting, Vol.7, Issue .3, 2017.
- 6- Jana Hartmann, **Crisis Management of the HotelIndustry in Finland**, BachelorThesis, Hospitality Management, HAAGA-HELIA, University of Applied Sciences, 2011.

- 7- John Vargo, Erica Seville, **Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining**, International Journal of Production Research - Creating Resilient SMEs special issue, Vol 49, Issue 18, Sept 2011.
- 8- Jonh E. Spillan, **Strategies For Successful Crisis Management**,
- 9- Lynn Prry Wooten, Erika Hates James, **Linking Management and Leadership competencies: The Role of Human Resource**, Article Information, University of Virginia, Darden Business Scholl, Vol 10, issue 03, 2008.
- 10- Maryann A. Waryjas, **Effective Crisis Mangement: Grace Under Pressure**, 1999, [https://www.kattenlaw.com/files/19748\\_effective%20crisis.pdf](https://www.kattenlaw.com/files/19748_effective%20crisis.pdf)
- 11- Mohamed Mejri, **Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil**, Business Management and Strategy, Vol. 4, No. 2, 2013.
- 12- Saari Ahmed, **crisi-Stratgic Management in Public Relation**, International Journal of Accounting, Finance and Management Sciences Vol02, issue 04, 2012.
- 13- Shukurat Moronke Bello, **Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance**, *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 11; June 2012*
- 14- Ștefan Nedelea, Laura Adriana Paun, **The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy**, Review of International Comparative Management Volume 10, Issue 1, March, 2009.
- 15- Timothy Coombs, **Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situationl Crisis Communication Theory**, Article Corporate Reputation Review, vol. 10. No.01, 2007.
- 16- Traint Flouris, Isabelle Dostarler, **Strategic Management as a key to Educating the New Aviation Professional**, International Journal of Professional Aviation Testing Research, Vol 01, Issue 01, 2007.
- 17- Usman Ali Khan, Mohammd Noor Alam, Shabbir Alam, **A CRITICAL ANALYSIS OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF APPLE INC**, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. 03, Issue 6, June 2015
- 18- Willem Van Santen et Atrs, **Crisis Decision Making Through a Shared Integrative Negtiation Mental Model**, Proceedings of the 6 m International ISCRAM Conferance-Gothenburg, Sweden, May 2009.
- 19- Zerenler, Muammer & Sezgin, Mete & Hasioglu, Selcuk Burak, **Strategic Utilization of IT for Corporate Crisis Management: the Empirical Study on Textile and Automotive Suppliers Sectors**, the empirical study on textile and automotive suppliers sector, international journal of business and management, vol: 4, no:1, 2009.



## SOMIPHOS

**Production & Expédition 2012-2017**

	<b>Production</b>	<b>Ventes</b>
2012	1.250.250	1.217.053
2013	1.515.472	1.105.460
2014	1.317.950	1.328.579
2015	1.288.100	1.344.341
2016	1.274.068	8.332.651
2017	1.106.000	6.261.703

**Chiffre d'affaires 2012-2017**

	<b>Chiffre d'affaires</b>
2012	10.436.663.695.27
2013	6.759.858.877.87
2014	6.988.870.075.37
2015	8.825.606.231.03
2016	8.800.501.300.21
2017	8.980.501.690.13

### Production & Expédition Ciment 2012-2017

	Ciment	
	Production	Ventes
2012	563.516	561.820
2013	537.500	520.835
2014	368.815	365.560
2015	614.047	629.773
2016	562.700	558.574
2017	563.016	542.699

### Chiffre d'affaires Ciment 2012-2017

	Ciment
	Chiffre d'affaires
2012	1.162.932.351.75
2013	1.140.091.907.03
2014	1.412.037.293.47
2015	3.001.054.481.55
2016	2.351.951.193.66
2017	2.411.347.737.044

## قائمة محكمي الاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
أ. د. زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي
د. غريب الطاووس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تبسة
د. منصف بن خديجة	أستاذ محاضر "أ"	سوق أهراس
د. مجذوب بوحصي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بشار
د. عثمانية عثمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تبسة
د. بشيشي وليد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قالمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي-

قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

## استمارة الاستبيان

بعد التحية والتقدير

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان: التسيير الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. تم إعداد هذا الاستبيان وهو موجه لإطارات الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف البحث العلمي. لذا نأمل أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف تتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث، مع سابق الشكر والعرفان. كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

أ.د/ زبير عياش

من إعداد:

براهم نورالهنا

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة والتي تعبر عن الواقع الفعلي

لمؤسستكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- السن:

أقل من 30 سنة	[30-40]	[40-50]	50 سنة وأكثر

3- المنصب:

رئيس مصلحة	رئيس قسم	إطار	إطار سامي

4- الخبرة:

أقل من 10 سنوات	[10-15]	[15-20]	20 سنة وأكثر

5- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي (ليسانس - ماستر)	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

المحور الثاني : واقع التسيير الإستراتيجي في مؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية</b>						
01	يعد التحليل البيئي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.					
02	تعتمد مؤسساتكم على التحليل الإستراتيجي لمواجهة الأحداث الحالية والمستقبلية.					
03	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة مؤسساتكم.					
04	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحديد أنشطة المؤسسة التي تخلق لها قيمة للزبائن.					
05	تقوم مؤسساتكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي ستواجهها مستقبلا.					
06	تقوم مؤسساتكم بتحليل البيئة الداخلية في الشركة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.					
07	يمكن التحليل البيئي مؤسساتكم من معرفة موضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين.					
<b>التخطيط الإستراتيجي</b>						
08	تقوم مؤسساتكم بعملية التخطيط طويل الأجل.					
09	تسعى مؤسساتكم لتحديد رؤية بعيدة المدى مع توفير المواد اللازمة لتحقيق ذلك.					
10	توفر مؤسساتكم خطط بديلة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة.					
11	يتم مشاركة الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط في مؤسساتكم .					
12	تتسجم الخطط التنفيذية مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.					
13	تستفيد مؤسساتكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.					
14	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.					
<b>القيادة الإستراتيجية</b>						
15	تقوم مؤسساتكم بصياغة إستراتيجياتها وتنفيذها في ظل وجود قائد ذو					

					تفكير إستراتيجي.	
					يستخدم المسؤول التفكير الإبتكاري لاقتراح البدائل واتخاذ القرار المناسب مع العاملين.	16
					يتوفر لدى المسؤول خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.	17
					يساهم القائد الاستراتيجي في تحديد مصادر التهديد والمشاكل المحتملة في بيئة مؤسستكم.	18
					تعتمد مؤسستكم على تشكيل فريق عمل يتسم بالخبرة وامتلاك القدرات اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة.	19
					تساهم القيادة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة لمؤسستكم.	20
					تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين من أجل تأدية مهامهم.	21
					تعمل مؤسستكم على وضع خطط تدريبية منظمة ومستمرة تحسباً لحدوث أي خطر يهدد المؤسسة.	22
<b>التففيذ الإستراتيجي</b>						
					تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى مؤسستكم.	23
					تختار مؤسستكم الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع ظروفها الداخلية والخارجية.	24
					تختار مؤسستكم الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.	25
					يتناسب الهيكل تنظيمي لمؤسستكم مع الخطة الإستراتيجية الموضوعة سلفاً.	26
					تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى مؤسستكم.	27
					تقوم مؤسستكم على تحديد البدائل الإستراتيجية على أساس مواردها وإمكانياتها بما يتوافق مع فرصها الحالية والمحتملة.	28
					تقوم مؤسستكم باختيار البدائل الإستراتيجية التي تحقق لها التفوق على الشركات المنافسة الأخرى.	29
<b>الرقابة الإستراتيجية</b>						
					توجد رقابة كافية بمؤسستكم للتأكد من الأنشطة تسير وفقاً للخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.	30
					يوجد في مؤسستكم نظام رقابة داخلية يتسم بالكفاءة والفعالية.	31

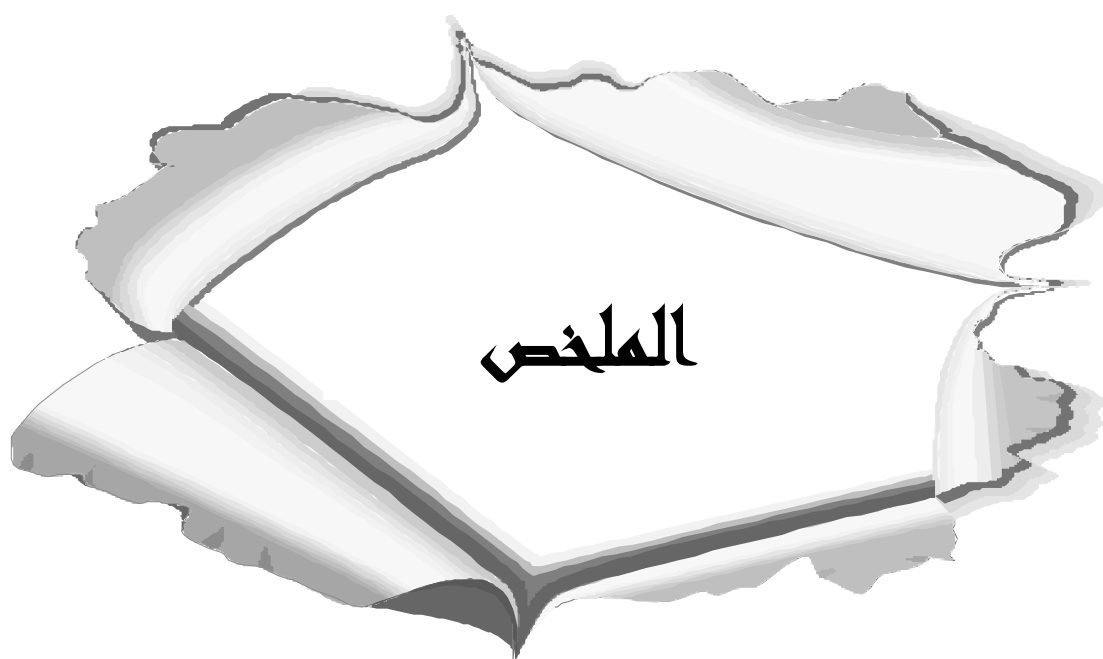
					تستخدم مؤسستكم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية.	32
					تساعد الرقابة الإستراتيجية الإدارة العليا في الإنجاز أهداف مؤسستكم الأساسية من خلال مراقبة عمليات التسيير الإستراتيجي.	33
					تستفيد إدارة مؤسستكم من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية.	34
					تقوم مؤسستكم بإجراء مراجعة لبيئتها خارجية من أجل تقييم أدائها.	35

### المحور الثالث: إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر</b>						
01	يتوفر لدى مؤسستكم قسم خاص، من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات.					
02	بعد التحليل السليم للأزمات المحتملة سبيلا سهلا لتعامل معها.					
03	الخطوات المتخذة قبل الأزمة تساعد على إدارة الأزمات ونجاحها.					
04	يتم مسح البيئة الداخلية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
05	يتم مسح بيئة العمل الخارجية لمؤسستكم بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
06	تعمل مؤسستكم على تحسين آليات اكتشاف مؤشرات الأزمات المستقبلية من خلال أزماتها السابقة .					
07	تهتم مؤسستكم بالتدريب المستمر للعاملين لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.					
<b>مرحلة الاستعداد والوقاية</b>						
08	تهتم مؤسستكم بتشكيل فريق خاص لإدارة الأزمات المحتملة.					
09	تقوم مؤسستكم بتوفير الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.					
10	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج مؤسستكم عند تشكيل فريق إدارة الأزمات.					
11	تتبنى مؤسستكم خطط فعالة في التعامل مع الأزمات المحتملة.					
12	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.					
13	تعمل مؤسستكم على دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط					

					السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية..	
					تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية لفريق إدارة الأزمات من أجل تفعيل تأدية مهامهم.	14
					تستفيد مؤسستكم من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة، كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	15
					تعمل مؤسستكم على متابعة التطورات الحاصلة في مجال خطط الطوارئ والاستجابة للأزمات المحتملة.	16
<b>مرحلة احتواء الأضرار والحد منها</b>						
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها بفترة زمنية مناسبة.	17
					تعمل مؤسستكم على اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لإحتواء الأزمات.	18
					تعمل مؤسستكم على تفعيل الخطة الموضوعة مسبقاً لإدارة الأزمة لتفادي سلبيات التصرف العشوائي للتعامل الأزمة.	19
					تقوم مؤسستكم بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.	20
					يتدخل فريق الأزمات في معالجة الأزمات والعمل على احتواء أضرارها بسرعة.	21
<b>مرحلة استعادة النشاط</b>						
					تعمل مؤسستكم على إعداد تقرير شامل ومفصل يتناول كافة جوانب الأزمة التي حدثت في المؤسسة.	22
					تحافظ مؤسستكم في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة دون أي تأخير.	23
					يتم تزويد المواقع المتأثرة بالأزمة في مؤسستكم بالموارد المالية اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي.	24
					يتم تنفيذ الخطط اللازمة لانجاز المهام في مؤسستكم بعد نهاية الأزمة.	25
					توفر مؤسستكم قاعدة من البيانات تساهم بفاعلية في التعرف على الأزمات في المستقبل.	26
					تقوم مؤسستكم بالعمل على إعداد حملة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول برنامج العمل لما بعد الأزمة.	27
					تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.	28
<b>مرحلة التعلم</b>						
					تعمل مؤسستكم على تحديد الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة وسبل	29

					احتوائها.	
					تقوم مؤسستكم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	30
					تستخلص مؤسستكم الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا بجدية في محاولة الاستفادة منها مستقبلا.	31
					تستفيد مؤسستكم من ثغرات الخطط السابقة في إعداد خطط إدارة الأزمات المستقبلية.	32



### المخلص:

هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بين التسيير الإستراتيجي، وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر إطارات الإدارة العليا والوسطى لمؤسسة مناجم الفوسفات ومؤسسة الإسمنت -تبسة-، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي وعملياته المفسرة له، وكيفية مواجهة الأزمات من خلال تطبيق مفهوم إدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة إستبانة مكونة من ثلاث محاور، الأول خاص بالبيانات الشخصية، أما المحور الثاني خاص بقياس أبعاد التيسر الإستراتيجي في المؤسسة والمحور الثالث خصص لقياس أبعاد إدارة الأزمات تكونت عينة الدراسة من (206) إطار. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة تأثير بين التسيير الإستراتيجي وإدارة الأزمات، ما يفسر ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم التسيير الإستراتيجي باعتباره مطلب ضروري يساهم في مواجهة مختلف الأزمات التي تفرضها البيئة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة إدراج وظيفة إدارة الأزمات كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها هي الأساس في مواجهة الأزمات.

### الكلمات الدالة:

التسيير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، الأزمات إدارة الأزمات

**Résumé:**

L'étude visait à clarifier la relation entre la gestion stratégique et la gestion de crise dans l'entreprise économique du point de vue des cadres supérieure et intermédiaire de l'entreprise SOMIPHOS et L'entreprise de la cimenterie –Tébessa- Mettant La lumière sur des concepts se rattachent a La gestion stratégique ainsi que les opérations qui L'explique, et comment affronter les crises tout en appliquant Le concept de gestion des crises. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire était composé de trois axes, l'un pour les données personnelles, le second pour mesurer les dimensions de la gestion stratégique dans l'entreprise et le troisième pour mesurer les dimensions de la gestion de crise. L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important était l'existence d'une relation entre gestion stratégique et gestion de crise, ce qui explique la nécessité pour les entreprises d'adopter le concept de gestion stratégique comme une condition nécessaire pour contribuer à faire face aux diverses crises imposées par l'environnement. A travers cette étude nous sommes arrivés aussi à un ensemble de recommandations, dont le plus important était la nécessité de l'intégration de la gestion de crise en tant que fonction essentielle de la structure de l'entreprise économique en tant qu'élément principal dans l'affrontement des crises.

**Mots clés:**

Gestion stratégique, planification stratégique, leadership stratégique, mise en œuvre stratégique, contrôle stratégique, crise, gestion de crise

**Abstract :**

The study aimed to clarify the relationship between strategic management and crisis management in the business enterprise from the point of view of the senior and middle management of the company SOMIPHOS and the company of the cement plant -Tébessa- Putting the light on concepts related to strategic management and the operations that explain it, and how to cope with crises while applying the concept of crisis management. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was composed of three axes, one for personal data, the second to measure the dimensions of strategic management in the company and the third to measure the dimensions of the crisis management. The study yielded a number of results, the most important of which was the existence of a relationship between strategic management and crisis management, which explains the need for companies to adopt the concept of strategic management as a necessary condition to help cope with the various crises imposed by the environment. Through this study we also came up with a set of recommendations, the most important of which was the need for the integration of crisis management as an essential function of the structure of the economic enterprise as a key element in the confrontation of crises.

**Keywords:**

Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Leadership, Strategic Implementation, Strategic Control, Crisis, Crisis Management.