جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأزمات

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

تلمساني صارة

تحت إشراف الأستاذة

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. أتشي شعيب	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تعزيز إدارة الأزمات

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين

تلمساني صارة

تحت إشراف الأستاذة

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. حيولة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. أتشي شعيب	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

كلمة شكر

الحمد لله تم بفضله إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين رافقوني في مساري الدراسي، وكذا جميع الساهرين على سير جامعة يحي فارس بالمدية، وبالأخص عمال وعاملات كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، من عميد الكلية إلى أبسط عامل وعاملة وعمال النظافة بدون استثناء

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان لمشرفتي الأستاذة " العيداني حبيبة"، على مساعدتها لي وصبرها علي طيلة فترة دراسة الماستر، كما أشكر أساتذتي الأفاضل " طلحة"، " يحياوي"، " معوشي"، " قبطان" و " بن زرقة"، وجميع من كان لي شرف أن أدرس عنده أو تشرفت بمعرفته خلال فترتي الدراسية.

اهـــــداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى ما أملك وأعز ما منى الله علي بهم والدي الأعزاء اللذان كانا معي سندا في كل حياتي، وبفضلهم وبفضل تشجيعهم ودعمهم لي وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، ليحفظهما الله لي ويُطل في عمرهما ويوفقني لاستفاء ولو جزء بسيط من تعبهما علي

كما أهديه إلى إخوتي " بن يوسف"، " هشام"، " أيمن"، وأختي " جازية"، وإلى صديقتي التي سكنت روحي وقلبي، وقبلت مكانتها من صديقة إلى أخت عزيزة وغالية " حبيبة رغيوي"، وبراعمها " ريماس" "أنابيس" حفظهما الله ورعاهما.

إلى رفقاء دربي وأصدقاء الدراسة منذ الطفولة إلى يومنا هذا، وإلى عائلاتهم الكريمة، وأخص بالذكر عزيزتي " أمال سلطاني".

إلى كل من ترك جميل الأثر فينا وساندني وكان نعم النصوح والأخ والأخت

إلى كل من كانت له لمسة في حياتي العلمية والعملية، خاصة أصدقائي وزميلاتي في العمل، ومسؤولي السابق الذي كان ولا يزال دائما داعما لي ومساندا

مستخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على إظهار الصلة بين إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي في تجاوز المحن والمخاطر التي تواجهها ، والتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات وأبعادها بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال ، ومدى فعاليته في ذلك من خلال تعزيزها في مراحلها، وحتى قبل حدوثها. بهدف إيصال المنظمة إلى مركز الريادة بتحقيق الأهداف المسطرة وتقديم إقتراحات لأساليب وإستراتيجيات للجعل وبدائل إستراتيجية وكذا خيارات للجعل من الأزمة فرصة بدل أن تكون تهديد.

لتحقيق أهداف البحث تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فقد إعتمد على الإستبانة كأسلوب لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة الدراسة وتم تحليلها. وقدمت دراسة ميدانية فالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية، وتزامنت فترة الدراسة مع فترة وباء الكوفيد-19، وكما قيل في كل شر خير، وربى ضرة نافعة، ففي فترة الوباء أمكن لي فيها طرح موضوع بحثي في جو ملائم للوضع المطروح، وسهل عملية المقارنة بين الواقع وموضوع البحث، وكان للأسئلة المتضمنة للإستبانة واضحة من خلال ما هو معاش ولم أتكبد مرارة الشرح الطويل.

وأظهرت الدراسة أن للتخطيط الإستراتيجي دور فعال وتعزز إدارة الأزمات بشكل متزامن، فلا يمكن إنجاح إدارة الأزمات بدون التخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، التحليل البيئي، التحليل الإستراتيجي، إدارة الأزمات.

مستخلص باللغة الانجليزية

The study aimed to identify the link between crisis management and strategic planning in overcoming the adversities and risks it faces, and to identify the role of strategic planning in enhancing crisis management and its dimensions, in addition to the elements of effective strategic planning, and the extent of its effectiveness in that through strengthening it in its stages. , and even before it occurs, with the aim of bringing the institution to a leadership position by achieving the established goals and providing suggestions for methods and strategies for making and strategic alternatives, as well as options to make the crisis an opportunity rather than a threat.

To achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used. As for the study tools and data sources, it relied on the questionnaire as a method of data collection, which was distributed to the study sample and analyzed. And a field study was presented in the public hospital institution in BERROUAGHIA, and the study period coincided with the period of the Covid-19 epidemic, and as it was said in every evil is good, and my Lord is a beneficial affliction, during the period of the epidemic, I was able to put forward a research topic in an atmosphere appropriate to the situation at hand, and easy The process of comparison between reality and the subject of the research, and the questions included in the questionnaire were clear through what is lived, and I did not suffer the bitterness of the long explanation.

The study showed that strategic planning has an effective role and simultaneous reinforcement of crisis management. It is not possible to succeed in crisis management without strategic planning.

Keywords: strategic planning, strategic thinking, strategic management, environmental analysis, strategic analysis, crisis management.

فهارس

المحتويات	الصفحة
كلمة الشكر	-
الإهداء	-
مستخلص باللغة العربية	I
مستخلص باللغة الإنجليزية	II
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي	
تمهيد :	02
المبحث الأول:ماهية التخطيط الإستراتيجي	03
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي و أهميته	03
المطلب الثاني: أهداف وفوائد التخطيط الاستراتيجي	05
المطلب الثالث: خصائص وأنواع التخطيط الاستراتيجي	07
المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي	09
المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	09
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	14
المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي	17
المبحث الثالث:أسس التخطيط الإستراتيجي	22
المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي	22
المطلب الثاني: أساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي	24
المطلب الثالث: معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي	26
خلاصة الفصل	30

الفصل الثاني: مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات	
تمهيد	32
المبحث الأول:ماهية الأزمة	32
المطلب الأول: مفهوم الأزمة	32
المطلب الثاني:أسباب نشوء الأزمة و أنواعها	35
المطلب الثالث:دورة حياة الأزمة	40
المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات	44
المطلب الأول:ماهية إدارة الأزمة	44
المطلب الثاني:مراحل إدارة الأزمات	47
المطلب الثالث:الأساليب و الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات	50
المبحث الثالث:تعزيز إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي	53
المطلب الأول:أسس التعامل الناجح مع الأزمة و إدارتها	53
المطلب الثاني:متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات	57
المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات	61
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث:دراســة ميدانيـــة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	
تمهيـــــد	66
المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	67
المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية و هيكلها التنظيمي	67
المطلب الثاني: التعريف بوظائف المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	69
المطلب الثالث: نشاط المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية	71
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	72
المطلب الأول: منهجية الدراسة	72
المطلب الثاني: إتساق وثبات أداة القياس (الإستبانة)	74
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	82

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة و إختبار الفروض	86
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	86
المطلب الثاني: إختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات	97
خلاصة الفصل	**104**
الخاتمـــــــــة	**106**
قائمة المراجع	**112**
الملاحـــــــق	**123**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01-03	عدد الأسرة فالمصالح الإستشفائية	71
02-03	نشاطات المصالح الصحية	72
03-03	تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 31 ديسمبر 2020	72
04-03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	74
05-03	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)	75
06-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة، الرؤية والأهداف والدرجة الكلية لهذا البعد	76
07-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد	77
08-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تصميم الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد	77
09-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد	78
10-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المراقبة والتقييم والدرجة الكلية لهذا البعد	78
11-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد اكتشاف إشارات الإنذار والدرجة الكلية لهذا البعد	79
12-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستعداد والوقاية والدرجة الكلية لهذا البعد	79
13-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد احتواء الأضرار والدرجة الكلية لهذا البعد	80
14-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد استعادة النشاط والدرجة الكلية لهذا البعد	80
15-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم والدرجة	81

	الكلية لهذا البعد	
16-03	معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	81
17-03	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	82
18-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
19-03	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	83
20-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	84
21-03	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	85
22-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	86
23-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول(المحور 1)	87
24-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 1)	88
25-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 1)	89
26-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 1)	90
27-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور 1)	91
28-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور 2)	92
29-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 2)	93
30-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 2)	94
31-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 2)	95
32-03	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور 2)	96
33-03	معامل الإرتباط (Spearman) بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات	97
34-03	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات	98
35-03	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	100
36-03	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	100
37-03	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى العلمي	101

38-03	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	102
39-03	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الصنف	102

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01-02	أسباب الأزمة	36
02-02	دورة حياة الأزمة	41
03-02	مراحل إدارة الأزمة	48
01-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	68
02-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
03-03	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	83
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	84
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	85
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف	86

مقدمة

إتسمت الآونة الأخيرة بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على إختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ويأتي التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الطرق والأساليب التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها، وتنفيذها من أجل التطور والتميز والإستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والإزدياد.

فالتخطيط الإستراتيجي أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره من أساليب الإدارة، كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطورها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص لهذه المبادئ، والأساليب التي كانت وليدة واقع علمي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي، نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

وفي العديد من الأحيان تنجم عن التغيرات أزمات التي يعد التعامل معها أحد المحاور الإهتمام في الإدارة، فهو يقتضي وجود نوع خاص من المديرين والمسيرين، الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والحنكة والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على الإتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. لهذا إهتم العديد من الباحثون والمفكرون في مجال إدارة الأعمال بالتخطيط الإستراتيجي كنظام يعمل على تجاوز الأزمات وإذا ما حدثت فإنه يقوم بتقليص الخسائر إلى أبعد الحدود.

أضحى الوصول إلى إدارة الأزمات بصورة ناجحة من الأمور الصعبة التي تسعى المنظمات للوصول إليه، خاصة في الوقت الحالي الذي تسارع فيه كل شئ، الأمر الذي يتطلب منها الإستناد على التخطيط الإستراتيجي وتطويره للتفادي الأزمات، وكذا السير معها وإستغلالها وفق ما يتماشى ومصلحة المنظمة، وما يعود عليها بالفائدة المادية والمعنوية فمصائب قوم عند قوم فوائد، لذا كان عليها السعي عن أساليب وركائز ومقومات تساعدها على إحكام الإدارة وبلوغ إلى الأهداف السامية، وبالتالي المحافظة على بقاء وإستمراريتها إلى أبعد الحدود.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات ؟ وما واقع ذلك بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية ؟.

وللإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1* هل التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية؟

2* ما درجة تطبيق المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3* ما مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على مراحل إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4* ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومراحل إدارة الأزمات؟

5* هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات؟

6* هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية **$\alpha<=0.05$**؟

ولنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما إندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1* يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية في ظل الظروف البيئية الراهنة؛

2* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي وهذا بصورة فردية وكلية؛

3* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على مراحل إدارة الأزمات وهذا بصورة فردية وكلية؛

4* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية**$\alpha<=0.05$** بين التخطيط الإستراتيجي ومراحل إدارة الأزمات؛

5* لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$؛

5* توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الصنف) عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha<=0.05$**.

أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

*تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات ذات الوزن الثقيل في ميدان الإدارة، إذ يتناول مفهومين هما التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؛

* يستمد البحث أهميته من الوضع الراهن حيث العالم أجمع في مواجهة لوباء "الكوفيد-19"، الذي تمخض عنه العديد من الأزمات وفي شتى المجالات؛

* إظهار مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات وكذا إبراز أهميته؛

* إبراز نجاعة التخطيط الإستراتيجي للتغلب على محنة الوباء الذي أظهرها الجيش الأبيض؛
* تأكيد على أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة؛
* الإظهار للعيان بأن التكاتف والتخطيط له دور فعال في تجاوز فالمحنة تولد الهمة.

أسباب إختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتني لإختيار هذا الموضوع ما يلي:

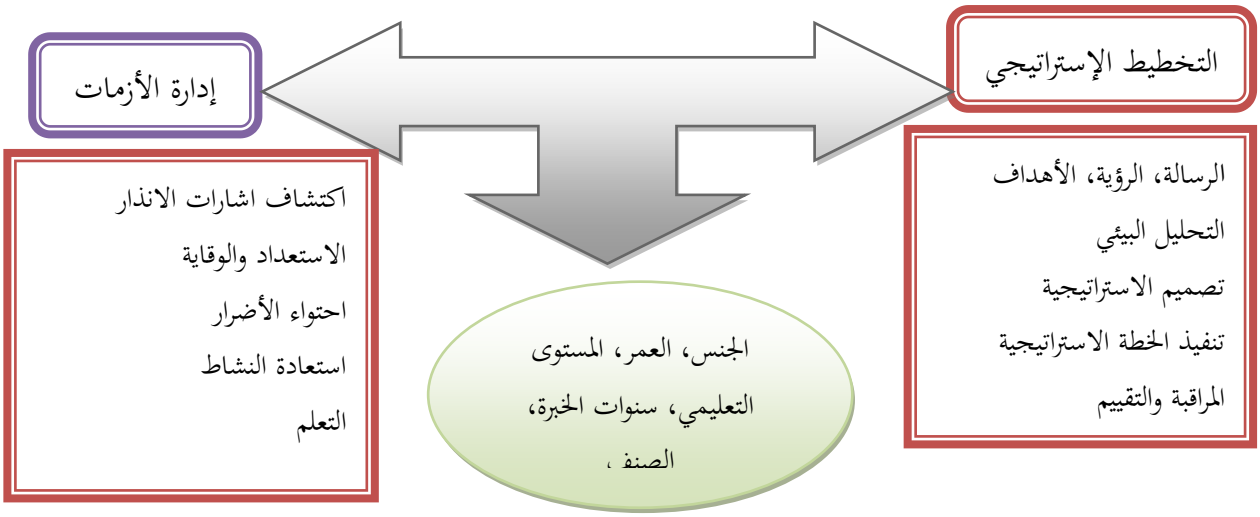
* رغبة ذاتية ملحة للتعمق فالموضوع؛
* تلائم الموضوع مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛
* توافق الموضوع والأوضاع البيئية الراهنة؛
* جعله كمرجع يستدل به للأجيال القادمة؛
* تلائم الموضوع وتطابقه مع المؤسسة المراد دارسة الحالة فيها.

منهج وأدوات البحث:

بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا إثبات أونفي صحة الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثل في:

* المسح المكتبي بالإضافة إلى مواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوع البحث؛
* الإستبيان، وبإستخدام برنامج SPSS نقوم بمعالجة البيانات.

نموذج البحث المقترح: قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، التساؤلات الفرعية، وكذا الفرضيات يتم الإعتماد على نموذج البحث المقترح:



المصدر: من اعداد الباحثة

صعوبات البحث:

تلخصت في:

* ظروفي المهنية والظرفية التي حالت دون تفرغي وإتمامي للبحث؛
* جائحة الكوفيد-19 التي خلقت أزمة وقت وبحث وكذا ضغط.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع البحث ولها علاقة بالبحث نجد:

* زكية بوقندروة، " **مهارات القائد الإداري ودورها في التخطيط الإستراتيجي: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لأم البواقي**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، حيث قامت بدراسة الإشكاالية التالية: *ما هو دور القائد الإداري في التخطيط الإستراتيجي؟*، وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ ضرورة تركيز المؤسسات على تمكين العاملين من ذوي الخبرة والمعرفة المتجددة، في حل مشاكل العمل وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم، كحافز مؤثر يساعدهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ العمل على معرفة البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها تحليلا معمقا لإستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف؛
- ✓ ضرورة إبداع ل لمؤسسات بالمزيد من الإهتمام بالموظفين ومشاركتهم بإتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الإدارة وتطوير أدائهم وتشجيهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الإبتكارية؛
- ✓ إعطاء أهمية أكبر لعامل التحفيز المعنوي لكونه يشبع حاجات الإنسان الإجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة السلوكية للأفراد، بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجوالمحيط بالعمل؛
- ✓ ضرورة العمل على تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية للمؤسسة؛
- ✓ الحرص على مدى إستيعاب الأفراد للرؤية المستقبلية وذلك عن طريق عقد إجتماعات وتنظيم لقاءات.

* إبراهيم يعيشي، "**التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن-وكالة أدرار-**" مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر،2016، قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: *ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمة؟*، وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ تساعد الرؤية الإستراتيجية في توطيد علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال تحديد رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي؛
- ✓ تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة؛

- ✓ يتم تحديد أهداف واقعية وقابلة للقياس ومحفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء؛
- ✓ التحليل الإستراتيجي أداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة؛
- ✓ ضرورة تحديد بدائل إستراتيجية مناسبة للمؤسسة وإتخاذ قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.

* أحلام صدار، ريم زدايرية، "**دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة: دراسة حالة الجزائر**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: *ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة والنهوض بالقطاع السياحي في الجزائر؟*، وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ يتطلب التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الخطوات والمراحل حيث تكون كل خطوة فيها خاضعة للتعديل في أي مرحلة للنشاط السياحي لذلك يستوجب على الجزائر الإهتمام بالنخطيط الإستراتيجي وإتباع سياسة صارمة لتنفيذ خططها؛
- ✓ عدم وجود تمويل كافي للمشاريع الإستثمارية في المجال السياحي، بالرغم من قيام الدولة بمجموعة من الإجراءات لتحفيز المستثمرين لكنها بقيت بعيدة عن المستوى المطلوب؛
- ✓ غياب ثقافة سياحية لدى الموطنين الجزائريين، وذلك راجع للظروف الصعبة من جهة، وغياب أساليب ترويجية من جهة أخرى؛
- ✓ إفتقار الجزائر إلى سياسة تسويقية ناجحة، وغياب وقلة الأيدي الماهرة والمدربة بالإضافة إلى غياب سياسة تكوين المكونين في المجال السياحي ؛
- ✓ نقص البنى التحتية والخدمات المرتبطة بالسياحة، وغياب شبكة طرقات والسكك الحديدية، التي هي في وضعية مزرية.

* فهد مُحَمَّد نعمان زيادة،" **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2012. قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: *ما أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات؟*. وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات؛

- ✓ تهتم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، والمهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات؛
- ✓ تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، كما أن التدريب ساهم بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات؛
- ✓ توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وكذلك تشجيع العاملين على التعرف على كل جديد في مجال إدارة الأزمات؛
- ✓ بخصوص وجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط ولمواجهة الأزمات على الرغم من أن النتيجة إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة وخاصة إذا تم مقارنتها بباقي فقرات هذا المجال وكانت قريبة من المتوسط أي درجة الحياد وهي بحاجة إلى إهتمام أكبر من الإدارة.

* خيارهم عبد الله أحمد، **"التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية، جامعة مُحَمَّد خضير ببسكرة، الجزائر، 2013 .قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية التالية: *ما هي أهمية التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وكيف ساهم في مواجهة أزمة تويوتا؟*. وخلصت في الأخير إلى:

- ✓ أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أوطويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو إمتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها؛
- ✓ وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة؛
- ✓ عدم التسرع في إتخاذ القرارات والإهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة ؛
- ✓ التخطيط الإستراتيجي يلعب دورا أساسيا في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة من الإستراتيجيات والإجراءات تمنع تكرار الأزمة مستقبلا.

الإختلاف بين دراسة الطالبة والدراسات السابقة:

من خلال الإشكالية التي تناولتها الدراسات السابقة نجد أنها عالجت جوانب مختلفة بما يتعلق بموضوع تلك الدراسات. فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول مفاهيم المتغيرين (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات) على مستوى المؤسسات، فإننا نجد إختلافا في بحثي من حيث العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض، وكذا الوضع والبيئة التي كانت في وقت بحثهم، وما أثرى وبلور موضوع البحث هو طبيعة المؤسسة المختارة لدراسة الحالة، وكذا تزامنها مع

أزمات التي انتشرت وظهرت في ظل وباء الكوفيد-19 الذي اكتسح العالم أجمع، ولم يترك حجر على حجر إلا وترك فيه أثر.

هيكل البحث: لمعرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية، قمت بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، وهي كالآتي:

فيما يخص الفصل الأول، سيكون تحت عنوان " ***المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي***"،الذي تضمن على ثلاث مباحث، حيث سأتناول في المبحث الأول ماهية التخطيط الإستراتيجي، بعد التطرق إلى تعريف ونشأت التخطيط، مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمجموعة من الخبراء والباحثين، وكذا أهميته وخصائص والأنواع ...الخ، أما في المبحث الثاني سأركز على خطوات التخطيط الإستراتيجي بتحديد التوجه الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وكذا تحليل SWOT، وتحديد البدائل الإستراتيجية والإختيار الإستراتيجي، أما فالمبحث الثالث والأخير فسيكون مضمونه أسس التخطيط الإستراتيجي من متطلبات، مقومات، بأساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي وكذا المعوقات والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني بعنوان " **مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل إدارة الازمات**" تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول سيتناول ماهية الأزمة من مفهوم والمفاهيم ذات الصلة وأسباب نشوءها، أما المبحث الثاني فسيكون حول مدخل لإدارة الأزمات، وفي الأخير المبحث الثالث الذي سيتناول تعزيز إدارة الأزمات بالتخطيط الإستراتيجي وبيت القصيد من علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات.

أما الفصل الثالث الذي كان للدراسة الميدانية بثلاث مباحث، الأول يخصص لتعريف بالمؤسسة وإبراز هيكلها التنظيمي بمهام كل مكتب، والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فيخصص لتفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض.

في نهاية البحث سنقوم بتلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج بالإجابة على تساؤلات التي إقترحت في المقدمة وإثبات أو نفي صحت الفرضيات.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي

تمهيـــــــــــــد:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية، والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراض أن المستقبل امتداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية، والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة؟ ماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟.....الخ. فالتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، تقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية :

* **المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي.**
* **المبحث الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي .**
* **المبحث الثالث: أسس التخطيط الإستراتيجي**

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

أضحى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية وملحة للمنظمات في عصرنا، فالمنظمة التي تخطط استراتيجيا تفوق في أدائها الكلي مثيلاتها التي لا تخطط استراتيجيا مثال ذلك المنظمات اليابانية ومدى تفوقها، مع حرصها الدءوب والمتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأهداف وضمان بقائها واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا الأخير إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات بوضع استراتيجيات خاصة بها وتنفذها. لذا قبل التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي نعرج على مفهوم التخطيط والإستراتيجية كلا على حدى .

أولا– نشأة وتعريف التخطيط

رغم أن أول ظهور لمصطلح التخطيط كان في عام 1910م، من خلال مقال الاقتصادي النمساوي ***" كريستيان شوبندر"***، وقد شاع استخدامه بعد أن أخذ الاتحاد السوفيتي بمبدأ التخطيط الشامل سنة 1927م. لذا تعددت تعريفاته حيث عرف على أنه:

* " التنبؤ بما قد يحدث من تغير وتطور وتطور في المستقبل، ونحاول أن نتحكم أو نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور"[1]؛

* " عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك وفق أساليب تختصر الكلف "[2]، بمعنى؛ التقدير سلفا لما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى ، ومن الذي يقوم به.

* "عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة".[3]

كخلاصة للقول يمكن تعريف القول أن" التخطيط هو عملية تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانات المتيسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات لتحقيق هذه الأهداف"[4].

---

[1] Melville Daltan ,Mc Farland , **Management ;Principales and Pratice** , London, Macmillan , 1970 , P14.

[2] مجيد الكرخي، **"التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري و تطبيقي"**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة 01، عمان ،2014، ص 25

[3] عائشة يوسف الشميلي، **" الإدارة الإستراتيجية الحديثة"**، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2017، ص 24.

[4] حبيبة العيداني ،**"أثر توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009-2010، ص03.

ثانيا– تعريف الإستراتيجية

لمصطلح الاستراتيجية عدة تعاريف نذكر البعض منها:

* يرى (**Alfred Chandler**)أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، وإختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

* أما (**Harverd School**) فيرى أنها مجموعة القرارات المهمة للإختيارات الكبرى المتعلقة بالمنظمة أساسها تكييف المنظمة مع التغير وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها.

وكتعريف شامل وعام للإستراتيجية " الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".[1]

ثالثا – مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وقد تعددت تعاريفه فهو يشير إلى:

* " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" .[2]
* " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".[3]
* " التبصر بالشكل المثالي المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل، فهو اذن كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة، التبصر بملامحها في المستقبل، تصور توجهاتها ومسارها في المستقبل، رؤية المنظمة مستقبلا ورسالتها وأهدافها، تخيل مجال الأعمال والنشاطات".[4]
* " القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الخارجية".[5]

وكتعريف عام له " هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل

---

[1] مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري،" **التخطيط الاستراتيجي**"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2016، ص 15.

[2] عثمان غنيم، " **التخطيط : أسس و مبادئ عامة**"، دار الرضا للنشر و التوزيع، الطبعة 02، عمان، 2001، ص238.

[3] رعد الصرن، " **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2003، ص 299

[4] نادية العارف، " **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 08.

[5] رحمة زعيبي، " **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم الاتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر ، 2014-2016، ص 31

وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل".[1]

رابعا– أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن إيضاح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة في العناصر الآتية[2]:

* وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة بالمنظمة؛
* تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع؛
* الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛
* التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛
* الترابط المنطقي للقرارات، وكذلك بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة؛
* الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
* تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية؛
* تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين؛
* يساعد على تنسيق الجهود البشرية وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛
* السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة؛
* تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء؛
* زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحدد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة؛
* تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغييرات المستمرة.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى ومتجدد يهدف للوصول إلى أهداف وغايات مسطرة مسبقا أي يعتبر كوسيلة للوصول إليها، وهاته الأهداف هي جزء من الكل لأهداف التخطيط الاستراتيجي وكل من له هدف هو ذو فائدة؛ لذا سنتطرق في هذا المبحث لأهداف وفوائد التخطيط الاستراتيجي.

أولا– أهداف التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:[3]

---

4 سمير سليمان عبد الجمل، عدنان مُحَمَّد مسلم الرجوب،" **التخطيط لاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا**"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد03، العدد02، جامعة الخزائر3، الجزائر، 2020، ص 20.

[2] رافدة عمر الحريري،" **القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة01، عمان، 2010، ص ص 286-287.

[3] صالح محرز،" **دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2015-2016، ص ص 10-11.

* زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي؛
* تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل؛
* تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والاهتمام بالممارسات المستمرة، والرقابة على العمليات الجارية؛
* قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة ؛
* وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية؛
* توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها؛
* تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك؛
* التحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها.

يذكر (**العقيل**) أن أهم الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:[1]

* التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والمنظمات؛
* تنمية الأفراد صحيا وفكريا ونفسيا واجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة؛
* التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال ويقلل من البطالة؛
* تحقيق الاستخدام الصحيح والأمثل للموارد البشرية والمادية؛
* تطوير وتحسين أداء المنظمة وتطوير التنظيم الإداري بها.

ثانيا– فوائد التخطيط الاستراتيجي

يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد أهمها:

* توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المنظمة نحو غايات واحدة؛
* تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، مما يؤدي إلى التميز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة على المدى البعيد.[2]
*جعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتغيراتها؛

[1] هدى دياب أحمد صالح،" **اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية**"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العملي حول: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل و التطوير المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014، ص ص 28-29.

[2] عاطف عبد الحميد، عثمان شويخ، " **واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة**"، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية بعزة، القدس،2007، ص 30.

* يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها؛[1]

* يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد، وجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة؛

* التعرف على الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها؛

* التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها؛

* يوفر طريقة أفضل لتوزيع الموارد، كما يعطي المدراء طريقة أو اتجاه متفق عليه لإتباعه.؛[2]

* يوضح الإطار والإتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المنظمة مع تحديد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمنظمة؛

* يزيد مستوى الإلتزام نحو المنظمة وأهدافها؛

* يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات؛

* يزيد من إحتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد، وتحديد الأولويات والمصادر اللازمة؛

* زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية والمساعدة في إدارة الأزمات.[3]

المطلب الثالث: خصائص وأنواع التخطيط الاستراتيجي

ليس التخطيط الإستراتيجي مجرد توقع للمستقبل فقط، بل يتعدى ذلك إلى الإقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ينبغي أن تكون قابلة للتحقق، وتمد المنظمة بمجموعة أساسية من الأولويات، على ضوء ما سبق نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي خصائص وأنواع نعرضها فيما يلي:

أولا– خصائص التخطيط الاستراتيجي

بصفة عامة يتسم التخطيط الإستراتيجي بالخصائص الآتية:

1/ الشمول والتكامل: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئية المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم ، لكي تؤخذ بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات؛

2/ الديناميكية والمرونة: يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة، يتم إعادة النظر في الخطط التي تم وضعها، لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة؛

---

[1] بلال خلف السكارنة، " **التخطيط الاستراتيجي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص92.

[2] سهام بادي، " **التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013-2014، ص 57.

[3] سيد مُحَّد جاد الرب،" **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**"، دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة 01،القاهرة،2016، ص94.

3/ يقوم على مبدأ النظم: أي أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يشمل جميع المنظمات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة، كذلك يتكون هذا النظام الفرعي من مجموعة أنظمة صغيرة ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة وكذلك الحال مع البيئة المحيطة.

4/ يقوم على مبدأ التفاعل المستمر: التخطيط الإستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر، والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في التنظيم سواء أكانت تلك المستويات تتعلق بمستوى السياسة الأساسية أو العامة أو مستوى السياسات والقرارات الوظيفية.[1]

5/ الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة طويلة الأمد ولها جهود مهمة.

6/ المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، إبتداءا من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.[2]

7/ ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.[3]

ثانيا– أنواع (مستويات) التخطيط الاستراتيجي

أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم وفي ظل مستويات عديدة، مع الذكر أن هناك ثلاثة أقسام رئيسية حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالآتي:

1/ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: هو عبارة عن عملية إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتحديد الرسالة الأساسية لهذه المنظمة والسوق الذي سوف تتعامل معها، وكذا تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

كما يطلق عليه أيضا الإستراتيجية الكلية وهي عملية توضع بواسطة مجلس الإدارة تكون مبنية على أهداف المشروع كله، حيث يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تبنى على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجلات وعلى التكامل بين إدّارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي في الغالب تكون طويلة الأجل.[4]

---

[1] عثمان غنيم، " **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 54.

[2] سالم مؤيد سعيد، " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص49.

[3] سالم مؤيد سعيد، " **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 39.

[4] خضر مصباح ، إسماعيل الطيطي، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2013، ص 35.

2/ التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: هي عبارة عن إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويمكن محاسبتها على نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات. وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها مع المنافسين والأسواق والمنتجات، وهي تغطي فترة تكون في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

كما تسعى المنظمات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق.

3/ التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: هو عبارة عن إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد المالية والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية، ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية ،كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.[1]

المبحث الثاني: خطوات التخطيط الإستراتيجي

يستهدف التخطيط الإستراتيجي إنجاز رؤية مستقبلية واضحة تسعى المنظمة إليها، ويتيح للمديرين فرصة تقرير أين يريدون الوصول بمنظماتهم، مع الأخذ بعين الإعتبار وضوح رسالة المنظمة ووضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ضوء ظروف بيئتها الخارجية والداخلية للوصول إلى مجموعة من البدائل الإستراتيجية وتحليلها، ثم الإختيار الأمثل لهذه البدائل.

المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

ينطلق التخطيط الإستراتيجي من التعرف على مجال نشاط المنظمة بهدف تحديد نطاق ومزيج الأنشطة التنظيمية، والخدمات التي تقدمها لأفراد المجتمع، حيث يسهم تحديد أهداف وغايات المنظمة في تحديد نوعية القرارات الإستراتيجية اللازم اتخاذها على المدى الطويل والمتوسط والقصير.[2]

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2013، ص 92.

[2] شارل زهل وجونز، جاريث،" **الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**" (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 29.

أولا– الرؤية الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الرؤية الاستراتيجية، نحدد أولا مفهوم الرؤية.

1. تعريف الرؤية: تعني تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح، وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة[1].

فالرؤية تصف مستقبل المنظمة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة. وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد، فهي صورة ملهمة وإيجابية للمستقبل، أوفي كلمة واحدة " الرؤية هي الطموح".[2]

2* تعريف الرؤية الإستراتيجية: الرؤية الإستراتيجية هي "تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية".[3] وهذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

2–1–خصائص الرؤية الإستراتيجية

تشتمل الرؤية الإستراتيجية على أربع خصائص أساسية وفقا لآراء الباحثين، هي:[4]

أ/ الأهداف البسيطة طويلة الأجل: توفر الأهداف الواضحة التي توفر اتجاها واضحا للعاملين من أجل تحقيقها وفق وقت ومعايير ومستويات أداء محددة.

ب/ تحليل البيئة التنافسية: قدرة المنظمة على تحديد حاجات طالبي الخدمة بناءا على مشاهدات ودراسات ميدانية حتى تستطيع البقاء والمنافسة.

ج/التقويم الموضعي للموارد: إدراك الموارد الفعلية للمنظمة وطريقة استغلالها بشكل فعال.

د/التنفيذ المؤثر للإستراتيجية: يتطلب توفر السيطرة والقيادة، ويعني بذلك الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين جميعا.

---

[1] ليلى بوحديد، " **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة"**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد1، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014، ص140.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة،" **التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 78.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات، " **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"**، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006،ص 138.

[4] نعيم إبراهيم الظاهر،" **الإدارة الإستراتيجية"**، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة01، عمان، 2009، ص150.

2-2- عناصر الرؤية الإستراتيجية

يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الإعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وهي:[1]

أ/ تحديد مجال النشاط الحالي: إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحال:ي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم:

* *إحتياجات العملاء:* في ضوء ما الذي يجب إشباعه؟ وكيف يمكن تحقيق الإشباع؟ يؤدي إلى الوصول أغلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها.

* *مجموعات العملاء:* تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

* *التكنولوجية والأنشطة:* كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع إحتياجات عملائها وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها.

ب/ تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة: يجب أن تكون الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية ، التكنولوجية ، الإقتصادية والإجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها.

ت/ تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية: إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالرؤية الإستراتيجية وتحقيق الفهم والإقتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

2-3- مرتكزات الرؤية الواضحة للعمل المؤسسي

من أجل تحقيق أفضل مردود بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وحتى تكون الرؤى فعالة ومفيدة فإنه لابد من الأخذ في عين الإعتبار المرتكزات التالية:

* ***مراجعة وتقويم إستراتيجيات نظام عمل المؤسسة:*** يعطي الفرصة للإطلاع على ما يدور في أذهان المديرين الآخرين، وكذلك الرؤى المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المنظمة في المدى القريب أو البعيد.

* ***الإستعانة بالمستشارين والمعنيين لتحديد المسار الإستراتيجي:*** يتم من خلال إجتماعات مصغرة مع الموظفين لإكتشاف مدى إستيعابهم للخطط التي تنتهجها المنظمة، حيث يتم تبادل المعلومات من أجل تحقيق الإستراتيجيات.

[1] جمال الدين مُحَّد المرسي وآخرون،" **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص104.

ثانيا– رسالة المنظمة

1* تعريف الرسالة: الرسالة هي بمثابة دستور المنظمة، يتضمن عبارات يتم الإسترشاد بها لتحديد التوجهات العامة للمنظمة، وتوضيح سبب وجودها، ويمكن إعتبارها مجموعة من المبادئ والقواعد الكبرى أو المقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة داخل المنظمة.[1]

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الإستراتيجي.[2]

2* خصائص الرسالة الإستراتيجية: تتمثل في[3]:

* الوضوح وبساطة التعبير ودقته: ينبغي أن تكون رسالة المنظمة واضحة بما يكفي لتحدد ما تسعى إليه؛
* تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب فيه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية؛
* التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية؛
* الواقعية والموضوعية: إن رسالة المنظمة يجب أن تمثل الحالة الواقعية بصورة دقيقة؛ وتعبر عن رؤيتها وعن أهدافها وإمكاناتها الحقيقية؛
* القابلية للتحول إلى خطط وسياسات وبرامج المؤسسة، يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والعبارات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؛
* التكيف مع البيئة: بمعنى التكامل بين فروع المنظمة وأقسامها من جهة والتكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

3* أهمية وجود رسالة المنظمة: وجود رسالة المنظمة ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، وتتمثل في[4]:

* تساعد الرسالة على تركيز الجهود البشرية بصورة شاملة من خلال العمل الجماعي، فهي توضح الأهداف الرئيسية التي تأمل المنظمة تحقيقها والغرض من وجودها ووظائفها؛
* تخدم الرسالة وبشكل سليم وبأسلوب واقعي عملية تعيين المصادر، فهي ترسم خطوطا عامة عن كيفية الإستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة؛

---

[1] بوزيدي دارين،" **مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء**"، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ببسكرة، الجزائر، 2004، ص23.

[2] الشويخ عثمان، عاطف عبد الحميد، **مرجع سابق الذكر** ، ص 40

[3] حسن مُحَّد جواد الجبوري،" **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2014، ص ص 166-165

[4] إسماعيل مُحَّد السيد،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 45.

* تساهم الرسالة في تحديد مساحة الأعمال الضرورية والنشاطات التي يتعين القيام بها بشكل فوري وهذا يعني بأن العمل سيتم في ضوء مبدأ الأولويات؛

* تساعد الرسالة في توضيح نوع الإتجاه الجديد التي سوف تعتمده المنظمة، وتسعى إلى تحقيقه في المستقبل.

ثالثا– الأهداف الإستراتيجية

هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف، في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق إعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها.

1* تعريف الأهداف: تشمل الأهداف الغايات الجوهرية المرجوة والنهايات المستهدفة، والتي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية المادية وغير المادية المتاحة، أو التي يمكن خلقها حاليا وفي المستقبل القريب والبعيد.[1] " هي حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق إعتبارات تحققها".[2]

2* أهمية الأهداف: لقد أشار العديد من الباحثين إلى حقيقة هذه الأهمية وفق إعتبارات ومداخل عديدة، ويمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي[3]:

* تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للإتجاه الإستراتيجي للمنظمة؛

* تعتبر مرشدا لإتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال؛

* تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة، وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية، وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية إتخاذ القرارات،

* تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة؛

*تعتبر الأهداف أداة إتصال وتنسيق فعال وتلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز؛

* يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة؛

* تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات وإحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء؛

* تترجم الإستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة.

---

[1] كاظم نزار الركابي،" **الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص122

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَّد صبحي إدريس،" **الإدارة الإستراتيجية"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2007، ص 221.

[3] مدحت مُحَّد أبو النصر،" **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز"**، المجموعة العربية للنشر، الطبعة01، القاهرة، 2009، ص 113.

3* أنواع الأهداف: هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف، يمكن إجمالها في الآتي:[1]

3-1 منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة: تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها إلى تحقيق هدف عام واحد، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها، أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بإفتراضها وجود هدف واحد للمنظمة. في حين أن أغلب المنظمات اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ومعظمها متوسطة أو كبيرة الحجم.

3-2 أهداف رسمية وأهداف فعلية: تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الإجتماعية والحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية، فهي قدرة المنظمة على تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات العمل، بما يكفل تحقيق الغايات غير المعلنة التي تسعى إليها المنظمة.

3-3 أهداف قصيرة وأهداف طويلة الأمد: تقسم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم أوقاتا طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف يتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

3-4 أهداف كلية وأهداف وظيفية: تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل في حجم ونمو المنظمة(المبيعات، الأصول، عدد الأفراد العاملين....)، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها، والتي تتمثل في: الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

حال إنتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها وتسطير أهدافها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها، وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن، وهذا من خلال التحليل الإستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية.

أولا- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية: يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

1* تحليل البيئة العامة: إن مفهوم البيئة العامة يشير إلى الظروف المحيطة في البيئة الخارجية للمنظمة، ويتم تحليلها من خلال تحليل القوى والظروف المحيطة بها كما يلي:[2]

[1] زكريا مطلك الدوري،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات وحالات دراسية**"،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 59.

[2] نادية العارف،" **الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة04، القاهرة، 2007، ص149.

أ/ القوى الإقتصادية: تؤثر العوامل الإقتصادية مباشرة على الجاذبية المبدئية لعدة إستراتيجيات، على سبيل المثال: إذا إرتفعت أسعار الفائدة فإن تكلفة الأموال اللازمة للتوسعات الرأسمالية تزداد أو تصبح غير متاحة، كما أنه مع إرتفاع سعر الفائدة يقل الدخل الفائض وينخفض الطلب على السلع الإضافية.

ب/ القوى الإجتماعية ، الثقافية، الديمغرافية والبيئية: تؤثر التغيرات الإجتماعية، الثقافية، الديمغرافية والبيئية بصورة ملموسة على غالبية المنتجات، الخدمات، الأسواق والعملاء، اذ تواجه المنظمات في كل الصناعات تحديات عنيفة من الفرص والتهديدات الاجتماعية، الثقافية، الديمغرافية والبيئية.

ت/ القوى السياسية: إن القوى السياسية تمثل فرص وتهديدات لكل المنشآت، بالنسبة للصناعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على العقود الحكومية أو الدعم، فإن التنبؤات السياسية قد تكون أهم جزء من المراجعة الخارجية، تتأثر المنظمات بدرجة كبيرة بالتغيرات في قوانين حق الإختراع وتشريعات مكافحة الاحتكار.

ث/ القوى التكنولوجية: تمثل القوى التكنولوجية فرص وتهديدات رئيسية ينبغي أخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجيات، تؤثر التطورات التكنولوجية بصورة ملموسة على سلع وخدمات المنظمات، أسواقها، المديرين، الموزعين، المنافسين، المستهلكين، العمليات الإنتاجية، الممارسات التسويقية والمركز التنافسي.

ج/ القوى التنافسية: يعد التعرف على المنظمات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم، وضعفهم وقدراتهم، والفرص والتهديدات والأهداف، والإستراتيجيات جزء هام من المراجعة الخارجية، إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع إستراتيجية ناجحة.

2* تحليل البيئة الخاصة: إن البيئة الخاصة بالمنظمة تتكون من المنظمات الحالية والجماعات والأفراد والذين يتفاعلون مع المنظمة نحو بقائها وإستمرارها ونموها، فالتأثير متبادل بين الطرفين المنظمة والعوامل المحيطة بها، وهي:[1]

أ/ التهديدات بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمنظات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية.

ب/ المنافسة بين المنظمات القائمة: في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منها يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، إن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها:

* عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أوالخدمة وحجم التكاليف الثابتة؛

* الطاقة: تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة مما يترتب عليه زيادة العرض، وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة.

[1] بشار يزيد الوليد، **"التخطيط الإستراتيجي : مفاهيم معاصرة"**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص162.

* لا يمكن تحويل أصولها إلى إستخدامات أخرى؛

* تنوع المنافسين من حيث إختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

ت/ التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث أنه لابد من الإشارة إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدائل ممكنة.

ث/ قوة المشترين على المساومة: يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، يكتسب المورد قوة في حالة توافر بعض العوامل التالية:

* الصناعة يسيطر عليها عدد محدود من الموردين بالرغم من كبر حجم مبيعاتها؛

* السلعة أوالخدمة مميزة و/ أوتكلفة التغيير عالية؛

* البدائل غير متاحة (مثلا : الكهرباء)؛

* الموردين في إمكاناتهم التكامل الأمامي والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

ح/ القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:هي جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة، وتختلف أهمية كل جماعة بإختلاف طبيعة الصناعة.

ثانيا– التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: إن البيئة الداخلية هي العوامل المؤثرة على المنظمة من داخلها ،وتتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، وهو يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في المنظمة، يقتضي التعرف على:[1]

1* الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمات، حيث يوضح التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها والصلاحيات والمسؤوليات وشبكات الإتصال وإنسيابية المعلومات.

2* الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي تعتمدها الأفراد والمدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل.[2]

---

[1] يحضيه سملاني، " **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2004-2005، ص8.

[2] فلاح حسين عداي الحسيني، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة02، عمان، 2006، ص 102.

3*الموارد: تعرف الموارد التنظيمية على أنها أنظمة وعمليات المنظمة، وتشتمل على الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، المشتريات، العمليات، الإنتاج، المالية، البحث والتطوير، نظم المعلومات، التسويق وأنظمة الرقابة.

ثالثا– تحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة " Strenghts " ونقاط الضعف" Weaknesses " المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك الفرص المتاحة" Opportunities" أمام المنظمة، والتهديدات" Threats " التي قد تواجه المنظمة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المنظمة يساعد في الإستغلال الأمثل لهذه النقاط والإعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة فإنه يساعد في التخطيط لإستغلال هذه الفرص والإستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر المنظمة في تلافي خطرها والإستعداد لمواجهتها حتى لا تباغتها وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمنظمة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهتها.[1]

المطلب الثالث: تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي

بعد وضع فلسفة المنظمة وتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الإستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب، فالمنظمة تسعى إلى خلق المواءمة بين البدائل واختيار البديل الأفضل.

أولا– تحديد البدائل الإستراتيجية

إن البدائل الإستراتيجية هي أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية، ولكي يتحدد الإتجاه نحو تحديد البدائل الإستراتيجية فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغير في الإستراتيجية الحالية وذلك مع الأخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المؤسسة والتي تتخذ في ظل تغيرات البيئة المحيطة والموارد المتاحة للمنظمة.[2] عند إختيار البديل، لابد من أخذ بعين الإعتبار عدة عوامل نذكر منها:

1* الأهداف: تسعى المنظمة لتحقيق أهداف تشكل النقطة الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة؛

[1] عباس خضير الخفاجي، " **الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات**"، مكتبة دار القفافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2004 ، ص 72.

[2] خليل نبيل مرسي، " **التخطيط الإستراتيجي** "، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة02، القاهرة، 1996،ص 57

2* القيود الخاصة والفرص ومخاطر البيئة: عند الإختيار لابد من مراعاة نتائج الدراسات البيئية الخارجية، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، ويجب إلتقاطها وإستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية؛

3* القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة: يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعادها الإنتاجية، التسويقية والتمويلية والموارد البشرية والتنظيمية؛

4* قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: يتوقف على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على إتجاهاتهم وميولهم.

ومن بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمات نذكر:

1* إستراتيجيات الأعمال: هي التي تعتمد عليها المنظمة في ظل المنافسة، وتتمثل في:[1]

أ/ إستراتيجية الرائد:في كل سوق توجد المنظمة الرائدة التي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، وتحاول كل المنظمات الأخرى منافستها بتقليدها، ولتحافظ على مكانتها تقوم بتنمية الطلب على منتجاتها بالحصول على مستعملين جدد، حماية حصة السوق وتوسيعها.

ب/ إستراتيجية التحدي:المنظمات التي لا تكون رائدة دائما تكون في وضعية التحدي، إذ تقوم برفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين كمهاجمة منافسين لهم نفس المستوى ومحاولة إقصائهم.

ت/ إستراتيجية التابع: المنظمات التي هي في حالة المتحدي تعمل للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الإحتفاظ بزبائنه،ا وولائهم لها ومتابعة حركات السوق وكل التغيرات الجديدة.

ث/ إستراتيجية المتخصص: المنظمات التي تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق تتخصص في مجال معين، عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

2* الاستراتيجيات التنافسية: تأخذ عدة أشكال أبرزها :

أ/ إستراتيجية القيادة في التكاليف:تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إذا إستطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك سعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح،ويكمن تحقيق تكلفة أقل بإستخدام الطرق التالية:

* محاولة تقديم منتج جديد أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.
* تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
* إستخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، 2007، ص ص 228-230

ب/ إستراتيجية التمايز(التميز):تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال خلق درجة غالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تبتغيه، وزيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.

ت/ إستراتيجية التركيز: يصعب العثور على المستهلكين يتماثلون كلهم في خصائصهم، فلابد للمنظمة من تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية، وأن تضمن قدرا معقولا من التماثل بين مستهلكي كل قطاع، فالمنظمة هنا تتعامل مع السوق ككل، بل تركز على قطاع معين تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكاليف أو إستراتيجية التمايز، لكن المنظمة في مثل هذه الحالة عليها أن تراعي توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع، وتجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون، ومراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المنظمة.[1]

3* الإستراتيجيات الوظيفية: يقصد بها المدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة، حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها، من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. ويمكن تقسيمها إلى سبع إستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية، وهي:[2]

أ/إستراتيجية الشراء وإدارة المواد:تتعامل مع المواد الخام والأجزاء والتسهيلات اللازمة للعمليات الإنتاجية.

ب/ إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:هدفها الرئيسي هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة، عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

ت/ إستراتيجية التمويل:تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده، يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدات الأعمال على تنفيذ إستراتجياتها.

ث/ إستراتيجية البحث والتطوير: تكمن أهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات.تعتمد لكل من المنتج والخدمة إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

ج/ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، التعيين، التدريب، النقل، الترقية، تقييم الأداء وغيرها.

ح/ إستراتيجية التسويق:يقصد بها الإستراتيجية التي تتعامل تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع للمنتج.

---

[1] جواهر بوزيان، " **واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010-2011، ص37.

[2] بلال خلف السكارنة،" **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة01، عمان، 2015، ص ص 264-274.

خ/ إستراتيجية نظم المعلومات:تتعامل مع التحسين والتطوير والإبتكار في نظم المعلومات والتي تساهم في تحسين مستوى الخدمات وتوفير بيئة مناسبة للأعمال وكذلك السرعة في تقديم الخدمات ورفع كفاءة المنظمة.

4* إستراتيجيات النمو: يعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات إعتمادا من قبل المنظمات، فهو دليل على النجاح المتجسد في إستمرارية الزيادة في المبيعات وزيادة الأرباح، ولديها نوعان من الإستراتيجيات وهما[1]:

أ/ إستراتيجية التركيز: التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

ب/ إستراتيجية التنويع: التي تشير إلى إعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي عكس إستراتيجية التركيز.

5* إستراتيجيات الإستقرار: يقصد بها تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظلها يظل كل شئ على حاله.ومن بين إستراتيجيات التي تنطوي عليها[2]:

أ/ إستراتيجية التوقف: هي مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة للتريث قبل الإتجاه إلى إستراتيجية أخرى.

ب/ إستراتيجية عدم التغير: وفقها تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق؛ أي عدم تغيير أي شئ جديد.

ت/ إستراتيجية الربح: تتلخص بعدم القيام بأي شئ جديد في الوقت المتزايد وهي محاولة إدعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، وذلك بتخفيض الإستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الإستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

6* إستراتيجيات الإنكماش: هي أحدى الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات الطارئة تأمل المنظمة مرورها، ويكون الإنكماش بمحاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة.وأهم أنواع إستراتيجيات الإنكماش نجد[3]:

أ/ إستراتيجية الإلتفاف: بموجبها تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عندما تعاني من الترهل.

ب/ إستراتيجية الشركة الأسيرة: تقوم المنظمة ببيع جميع منتجاتها إلى زبون واحد وذلك يعني التخلي عن الإستقلالية.

ت/ إستراتيجية التصفية: هي الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس.

---

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سبق ذكره**.

[2] **المرجع نفسه**.

[3] مُحَمَّد أحمد عوض،" **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص ص 21-23.

ثانيا– الاختيار الإستراتيجي

إن قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفق لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.

1* نموذج تحليل المحفظة: تمثل الأدوات الرئيسية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية. وسيتم عرض أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام كالآتي:

أ/ نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG): هو أهم وأكثر النماذج قبولا، ويتألف من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: البعد الأول وهو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو يعبر عن نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربع خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الإستفهام، إدرار النقدية (البقرة) وخلية الوضع المضطرب [1]

ب/ نموذج مصفوفة ماكنزي (GE): سميت على إسم واضعها، وهي نموذج محفظة أعمال طورتها للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة بوسطن، تتألف من شكل يحتوي على تسع مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة،ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال،لكل بعد ثلاثة مستويات هي: قوي، متوسط وضعيف، ويتكون كل بعد من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضافة قوة لتقويم وحدات العمال أو المنتجات في المصفوفة.[2]

ت/ نموذج مصفوفة هوفر (HOFER):أنشأها "هوفر" لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفة "بوسطن وماكنزي"، وتتكون المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج/ السوق)، من 15 مربعا تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق، وتحتوي المصفوفة متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/ السوق.

---

[2] حياة براهمي،كلثوم بن ثامر،" **نموذج جماعة بوسطن الإستثمارية BCG ودوره في إختبار القرارات الإستراتيجية: بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، الجزائر**"، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-06-2021.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، " **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة01، عمان، 2004، ص 82

2* تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر: إذا أرادت المنظمة أن تحلل الفرص والتهديدات الموجهة لها، عليها تقييم خصائص النشاط وهذا يعد أمرا صعبا. فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، وتقلل من فرص المنظمة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المنظمة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه وما ينتجه المنافسين. وقوى التنافس الخمس لبورتر هي:
تهديد المنافسين، القوى التفاوضية للموردين، تهديد السلع البديلة، القوة التفاوضية للعملاء وشدة المنافسة بين المنظمات.[1]

المبحث الثالث: أسس التخطيط الاستراتيجي

لتحقيق الأهداف المسطرة لتخطيط الإستراتيجي يجب توافر جملة من متطلبات ومقومات التي تحدد أدوات وأساليب المتبعة، وعليه تحد من جملة المعوقات والعوامل المؤثرة التي تحول دون الوصول إلى نجاعة التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي

تحتاج أي منظمة إنتاجية كانت أو خدماتية أو منظمة أعمال إلى مجموعة من المتطلبات ومقومات ،لكي تبدأ في تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة، وعدم توفرها يعني أن النظام سيعاني الفشل.

أولا– متطلبات التخطيط الإستراتيجي: من أبرز المقومات نجد:

1* إقناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بالتخطيط الإستراتيجي، وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل، بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره، إتجاهاته وفلسفته بوصفه فكرا إداريا معاصر وبذلك تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمنظمة.
2*ثقافة المنظمة: يجب أن تعمل المنظمة على تثقيف العاملين في مختلف المستويات الوظيفية والعملية بأسس ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وإتجاهاته المعاصرة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا المجال، وبالتالي تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.
3* كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمنظمة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادر على تحمل المخاطر، ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.
4* مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي، من حيث معرفة مضامينه وفلسفته، وكذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات

[1] فلاح حسن عداد الحسيني،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص55.

الفكر الإستراتيجي عموما والتخطيط الإستراتيجي خصوصا.[1]

5* نظم المعلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها لمعرفة قدرتها وإمكاناتها الذاتية.[2]

6* قدرة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم طبيعة أنشطة، فعاليات الوحدات الإدارية، الأقسام التنظيمية والعلمية المختلفة والعلامة الممنوحة لهما، أساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى، موقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعدد تلك الوحدات،الأقسام التنظيمية والعلمية.[3]

7* الحوافز: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري تنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يستوجب منح إمكانات عالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم لبذل الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.[4]

8* موارد مالية: لابد أن تكون هنالك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط ،البرامج، الدراسات الإستراتيجية، المستشارين، الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي وكل من له علاقة بعملية التخطيط.

9* الوقت:تحتاج المنظمة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات،الاجتماعات،المناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.

10* الخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.

11* إستقرار نسبي: المنظمات المضطربة والتي تواجه تغيرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.[5]

ثانيا– مقومات التخطيط الإستراتيجي: من أبرز هذه المقومات نجد:[6]

---

[1] الجبوري حسين مُحَّد جواد،" **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2014، ص ص 89-90

[2] حسين الجبوري،" **التخطيط الإستراتيجي في التعليم**"، مطابع الدار العربية،الطبعة01، بيروت، 2010 ، ص49

[3] علي جاسم مُحَّد، " **دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، بحث مقدم لنيل شهاد البكالوريوس في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، 2017، ص81.

[4] ياسين سعد غالب،" **الإدارة الإستراتيجية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 121.

[5] أحمد ماهر،" **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة05، القاهرة، 2013، ص47

[6] منال خلف الله، " **التخطيط الإستراتيجي و أثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط**"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط، طرابلس، 2015، ص 104.

1*المرونة الحركية: يقصد بها تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي تحدث أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها عملية إستمرار التخطيط الإستراتيجي، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات متابعة، مراجعة وتقييم مراحل تنفيذ الخطة، عمليات تبديلها وتعديلها متى اقتضت الظروف ذلك.

2* العمق وعدم الشكلية: يقصد بعمق التخطيط الإستراتيجي الإهتمام بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

3* الوضوح والواقعية في الأهداف: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة، فوضوحها يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها، مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فعالياتها وكفائتها. ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلا في أهدافه بحيث لا يرهق العمال بتحميلهم أكثر من قدراتهم سواء في الموارد البشرية أو المادية أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة

4* الإعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة: يتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة، فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

5* تحقيق المتابعة والرقابة: يجب أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي أساس لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة، كما يجب أن يتضمن جهاز رقابي يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأي خلل في إنحراف الأداء فور حدوثه، ليتم تداركه في حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاهمها.

6* تكامل الجهود: أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي والكفاءة في الأداء، والفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي

هنالك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال في صياغة إستراتيجياتها، وفيما يلي سنعرض الأدوات التي تساهم بشكل إيجابي عند إعداد الخطة الإستراتيجية وتتمثل في :

1* طريقة السيناريو: لا يوجد تعريف موحد له، حيث تختلف تعاريفه بإختلاف الخبراء والمفكرين، فقد عرف على أنه " طريقة منظمة لتخيل الوقائع المستقبلية الممكنة التي يمكن أن تتخذ فيها القرارات المنظمة بشكل أمثل"[1]، فالسيناريو يوفر الإجابة على تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل، مثل ماهية البيئة المستقبلية للمنظمة؟، كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمنظمة؟، ما هي الإستراتيجيات البيئية المستقبلية للمنظمة؟. فهو يختلف عن كونه تنبؤا أو رؤية معينة،كونه يجعل من إدارة المخاطر أمرا ممكنا، يمكن القول أنه أداة مفيدة لمتهني التخطيط وإعداد الخطط بما يمكنهم من تقييم ومقارنة الخطط الأولية مع الإمكانات والإحتمالات المستقبلية.تظهر أهميته في:[2]

* إن طريقة السيناريو تمثل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري، وأن الصيغة الروائية للسيناريو تجعل منها سهلة الحفظ والتذكر؛
* أن السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من الناحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير باتجاهات مختلفة، وهذا ما يحسن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الإعتيادية؛
* أن السيناريو يمكن من الوصول إلى حالة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة؛
* أن السيناريو يسهل الإيصال والمناقشة ويبسط عملية اتخاذ القرار.

2* الطريقة الدلفية: يعد هذا الأسلوب من الأساليب المهمة لأعمال التخطيط الإستراتيجي في جل منظمات الأعمال. وتستند هذه الطريقة إلى ثلاث خطوات أساسية[3]:

أ/ توجيه إسبيان إلى مجموعة من الخبراء، يتضمن عددا من الآراء والأفكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن إمكانات السوق مثلا، ثم يطلب منهم تحديد إجابات وبشكل كمي لها مع تأشير مواعيد محتملة لحدوث تلك الإمكانات.
ب/ بعد إستلام الإجابات، يتم إعداد تقرير أولي يتضمن خلاصة بالآراء والإستنتاجات الإحصائية، ثم يرسل مع نسخة منقحة من الإستبيان الأول إلى الخبراء السابقين أنفسهم، ويطلب منهم تنقيح تقديراتهم الأولى.
ج/ عند هذه الخطوة، يتم إعداد التقرير الثاني الذي يعكس التقدم الحاصل في الإستنتاجات، ويرسل التقرير مرة ثالثة إلى الخبراء لتأكيد تأييدهم للآراء النهائية.وتجنبا للمواقف الإرتجالية ينبغي على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلف عنها.

---

[1] Lindgren Mats & Bandhold hands , **Scenario Planning :The link between Future and Strategy** , Plagrave Macmillan , 2003 , P21.

[2] خالد محمّد بني حمدان، وائل إدريس، **"الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 188-189.

[3] حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذك**ر، ص ص 21-22.

3* طريقة المحاكاة:توفر هذه الطريقة أو ما يعرف بأسلوب دراسة إحتمالية بالكم والنوع لسلوك العناصر والتغيرات ذات العلاقة بالمواقف المستقبلية للمنظمة. تستخدم للتنبؤ بآثار التغيرات البيئية المحتملة وعلاقاتها بالقرارات التي قد تصدر عن إدارة المنظمة أو أحد أقسامها. والهدف من هذا إستيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الأولى، وتمكن طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة أسئلة جوهرية:[1]

أ/ ما هي المؤثرات العامة التي تغير التوليفة الإقتصادية وتنعكس على المنظمة إن لم تسع هذه المنظمة إلى تغيير أو تعديل إستراتيجياتها؛

ب/ ما هي الآثار الأساسية على المنظمة إذا ما تم إعتماد إستراتيجية معينة لمواجهة التغيير؛

ج/ هل هناك توليفة معينة من الإستراتيجيات تساند المنظمة في الإستفادة من التطورات الحاصلة في البيئة.

هذه أساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي لها محددات ونواقص، أحدها أن الخطط لا يمكن أن تكون أفضل من الإفتراضات التي تنشأ عليها، لذلك وجب علينا إختبار هذه الإفتراضات بالإعتماد على مجموعة من الأساليب وأفضلها هو أسلوب الحوار الإستفهامي والدفاع الجدلي. هذان الأسلوبان يمكنان من الكشف قدر الإمكان عن أي عنصر ظاهر، ويسمحان بالتعامل مع المخرجات بما يحقق المردود المناسب للقيام بأعمال التخطيط الإستراتيجي. وفيما يلي شرح لهذين الأسلوبين:

* ***طريقة الحوار الإستفهامي:*** هي إحدى الطرق لإختبار الخطة الإستراتيجية وما يتمخض عنها،إذا ما وضعت موضع التنفيذ لسببين رئيسيين هما:

- أنها طريقة مفيدة عند التعامل مع مشكلات تحتاج إلى قرارات وحلول تجديدية؛
- أنها مفيدة عند مواجهة مواقف تتميز بواحدة أو أكثر من الخواص التالية:

* عندما لا يتمكن المعنيون من الإتفاق على طريقة إعداد الخطة الإستراتيجية؛
* عندما يعجز المعنيون عن الإتفاق على إعداد تصور واضح للأهداف أو العوامل التي تقع تحت سيطرتهم أو تلك التي تقع خارج سيطرتهم؛
* عندما يواجه المعنيون ضرورة التعامل مع ذوي المصالح الذين لهم وجهات نظر متعارضة؛
* عندما يواجه المعنيون مواقف تنطوي على حالات عالية من المخاطرة وعدم التأكد.

* ***طريقة الدفاع الجدلي:*** لتطبيق طريقة الدفاع الجدلي بقصد إختبار الإفتراضات أو إعداد الإستراتيجية، فإن الأمر يستدعي تكليف أفراد فريق العمل المشارك في إتخاذ القرار ليلعب دور المناقش والمنتقد الموضوعي. وتعد هذه الطريقة أسهل من السابقة، الهدف منها الحث على المناقشة البناءة كوسيلة لإستظهار الإفتراضات الفاعلة لأعمال

[1] شوقي ناجي جواد، " **إدارة الأعمال: منظور كلي**"، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص218

إعداد وبناء الخطط ووضع الإستراتيجيات. بحيث يقوم المدافع الجدلي بدور المحامي الذي يقدم الأدلة المقنعة، ويبرز رفض الأمور الأخرى من خلال إحداث الفجوات ببعض أو كل الإفتراضات الخاصة بالخطة، حتى يحث الآخرين على الإفصاح عما بداخلهم من بدائل ومعلومات مفيدة وإيجابية للخطة المراد إعدادها،يمكن أحيانا تكليف فريق عمل ليلعب دور المدافع الجدلي بدلا من تكليف شخص واحد.

المطلب الثالث: معوقات والعوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

يواجه ويقف أمام التخطيط الإستراتيجي عقبات ومصاعب كثير مما يعرقل سرعة تنفيذه والوصول إلى الأهداف المسطرة وكذا تطبيق الخطة الإستراتجية، لذا يجب التغلب عليها وعلى العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي.

أولا– معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يقف أمام التخطيط الإستراتيجي العديد من العقبات نذكرها فيما يلي:[1]

1* التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى، فإنها بحاجة إلى إستقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2* عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحدي أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا وأخيرا تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها، لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3* مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4* الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها، فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية، لأن توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف وربما الفشل.

5* عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات الإدارية المختلفة في المنظمة، مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

[1] بلال خلف السكارنة، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 50-52

6* إنشغال المستويات الإدارية بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الإهتمام الأول وعدم الإكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة، وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الإنصراف إلى خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7* المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8* ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الإعتقاد بان التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا إعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة وإستمرارها.

ثانيا– كيفية التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي:

يمكن التغلب على العقبات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي من خلال:[1]

- نوعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الإستراتيجي؛
- التركيز على جوهر التخطيط الإستراتيجي والبعد عن النواحي الشكلية له؛
- إستخدام الأساليب العلمية الحديثة في إجراء التنبؤ بالمستقبل من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- توفير البيانات الكافية وفي الوقت المناسب عن المتغيرات البيئية المحيطة؛
- توفير المرونة المناسبة في الإستراتيجيات الموضوعة؛
- تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل المستويات الإدارية؛
- تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطة العامة؛
- توفير الكفاءة اللازمة بين المخططين والمحللين؛
- توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإتفاق على نظام التخطيط الإستراتيجي.

ثالثا– العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي

يكمن حصر العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الإستراتيجي كالتالي:[2]

1* الموارد المالية: يجب أن تتوافر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي؛

2* شكل الهيكل التنظيمي: كلما كان الهيكل التنظيمي معقد، كلما تعقدت عملية التخطيط الإستراتيجي؛

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، " **المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص21.

[2] إسماعيل إبراهيم بن مُحَّد، " **دليل التخطيط الإستراتيجي**"، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010، ص ص 196-197.

3* معدل نمو المنظمة: كلما كان معدل نمو المنظمة بسيط ومناسب، كلما كانت إمكانيات التخطيط الإستراتيجي عالية، وكلما كان معدل النمو المطلوب تحقيقه عاليا، كلما كانت هناك مشاكل أما التخطيط الإستراتيجي؛

4* المهارات الإدارية: كلما توافرت مهارات إدارية عالية، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي؛

5* الوقت: كلما كان المديرون قادرون على توفير الوقت اللازم لعملية التخطيط الإستراتيجي، كلما تحققت الفائدة المرجوة منه؛

6* توافر معلومات عن البيئة: توافر المعلومات عن البيئة الخارجية من منافسين، موردين وتكنولوجيا يؤدي لنجاحه؛

7* أنظمة المعلومات: فتوافر نظم المعلومات الجيد بالمنظمة يسهل الحصول على المعلومات؛

8* ثقافة المنظمة: وجود فكر مشجع للتخطيط الإستراتيجي يؤدي لنجاحه؛

9* تحمل المخاطرة: كلما كانت المنظمة راغبة وقادرة على تحمل المخاطر، كلما ساعد ذلك على نجاحه؛

10* المرونة: يجب أن تتوفر درجة عالية من المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها؛

11* الإبتكار: كلما زادت درجة الإبتكار لدى المديرين، كلما ساعد ذلك على نجاحه وزيادة فعاليته.

خلاصـــة الفصـــل

يمثل التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الإقتصادي، حيث أنه يعني محاولة التبصر بمستقبل المنظمة وتصميم رسالة ورؤية ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

في نهاية الفصل خلصنا إلى:

- حتى يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى النتائج المرجوة على المدى الطويل، لابد أن تكون المنظمة مستعدة لذلك، سواء من حيث توجه المديرين، توفر الإمكانيات، وجود التنظيم الملائم، المناخ المشجع، ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، كل حسب إختصاصه ومسؤولياته؛
- التحليل الإستراتيجي يشغل حيزا مهما في موضوعي التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فتحليل البيئة التي تعمل المنظمة بها هو بمثابة بوصلة آمنة تمكن المنظمة من التجذيف بإتجاه الشاطئ الذي طالما بحثت عن طريقه، وعليه فإن كل منظمة تبتغي النجاح في عملها مهما كان نوعه، لابد لها من أن تتخذ التحليل الإستراتيجي وسيلة لمعرفة ما لها وما عليها، أي ما تستطيع أن تستغله وما يبعدها عن مصدر الخطر، ما يمكنها من إستثمار الفرص وما يجعلها في مأمن من المخاطر والتهديدات؛
- يعد الاختيار الإستراتيجي قلب الإدارة الإستراتيجية كما يصفه الباحثين، وذلك لعدم وجود فائدة لعمليات التخطيط الإستراتيجي من دون تحديد خيار يتناسب مع رسالة المنظمة ليتم تحقيق أهدافها من خلاله؛
- التخطيط الإستراتيجي له جملة من المعوقات والعوامل المؤثرة فيه، لذا يجب تحديد أساليب وأدوات للحد من عرقلة المعوقات بتوفير جملة من المتطلبات والمقومات التي تساهم في نجاحه.

الفصل الثاني:

مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل إدارة الازمات

تمهيـــــــــــــــــد:

يتصف عالم اليوم بأنه عالم الأزمات نتيجة لزيادة مستوى التعقيد البيئي، وزيادة حدوث التغيرات الديناميكية في البيئة الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، المالية والإجتماعية، والتي تؤثر بطبيعة الحال على واقع المنظمات وتهدد بقاءها وإستمرارها. إن هذه التغيرات قد تحدث بشكل مفاجئ مما يؤدي إلى وضع المنظمة في حالة أزمة تشير إلى وجود خلل غير طبيعي، وفي هذه الحالة يستلزم من إدارة المنظمة أن تمارس مسؤوليتها في إدارة الأزمات بصورة ناجحة عبر مواكبة وممارسة أساليب منهجية لمواجهة الأزمات.

وبهذا فإن سياسة الإدارة تلعب دورا بارزا في إدارة الأزمات، وتختلف كل إدارة في طريقة تعاملها مع الأزمة. ولكي تتمكن المنظمة من التصدي للأزمات ينبغي أن يكون لديها تخطيط إستراتيجي، فهويعد آلية التكيف البيئي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، كما يعد من أهم الأدوات الأساسية للتعامل مع الأزمات. ولعرض الإطار الفكري لإدارة الأزمات سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

* **المبحث الأول: ماهية الأزمة**
* **المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات**
* **المبحث الثالث: تعزيز إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي**

المبحث الأول: مـاهيـــة الأزمـــــــــة

تعد كلمة الأزمة من أكثر الكلمات تداولا في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضا في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع، وهي من الأحداث المؤثرة والمهمة في المنظمة والمجتمع، إذ أصبحت جزءا مرتبطا بحياة الناس وتشكل مصدر قلق وبسبب صعوبة السيطرة عليها فإننا نعيش في واقع ملئ بالأزمات فقد أصبحت الأزمة من المفاهيم المتداولة وواسعة الإنتشار. لذا في هذا المبحث سوف نعرض مفهوم الأزمة، أسباب نشوءها ومراحل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم الأزمـــــة

موضوع الأزمات موضوع قديم وجديد في آن واحد، فبدايته هي بداية الخليقة، فمنذ فجر التاريخ والإنسان يعيش في سلسلة لا متناهية من الأزمات والكوارث.

أولا– تعريف الأزمة:

كلمة " أزمة" Crises لها العديد من التعاريف، حيث تعرف في اللغة العربية " الضيق والشدة"[1]، "القحط، الضيق والشدة".[2]"أما فاللغة الصينية ينطقونهWet-ji ، وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر والثانية تدل على الفرصة التي يمكن إستثمارها.[3] وبتعدد الباحثين والمؤلفين عن الأزمة، لم يتم تحدد مفهوم وتعريف محدد لها نذكر منها:

* الأزمة هي "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها"؛[4]

* كما تشير إلى: "حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المؤسسة ويؤدي إلى إضطراب سمعتها وموقعها المالي"؛[5]

* تُعرف أيضا بـ: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أوإيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة" ؛[6]

---

[1] سوسن سالم الشيخ: " **إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام**"، دار النشر للجامعات، قاهرة، 2002، ص 13.

[2] شاهد بن فهد الحارشي،" **بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 1431هـ – 1432هـ ، ص 11

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة، " **إدارة الأزمات: المداخل–الفاهيم–العمليات**"،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص20.

[4] محسن أحمد الخضيري، " **إدارة الأزمات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 37.

[5] فهد علي الناجي، " **أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الأداء التسويقي**"،مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص16.

[6] فهد أحمد الشعلان، " **إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات**"،الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2003، ص 17.

*"الأزمة هي "حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي لصعوبة التعامل معه ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية".[1]

وعليه يمكن القول: أن الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أ ونزولها إلى درجة غير معتادة، مما يتطلب إتخاذ إجراءات محددة أوسريعة في ظل محدودية المعلومات، المفاجئة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.[2] فالأزمة موقف يتصف بالخصائص الآتية:[3]

- ✓ التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها، أسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها. ؛
- ✓ المفاجأة في حدوثها وإستحواذها على بؤرة الإهتمام لدى المؤسسات والأفراد؛
- ✓ وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار ؛
- ✓ مصدرها يشكل تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري وإستمراره في أدائه الوظيفي، لأهدافه، لأمنه ولإستقراره، ويمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة؛
- ✓ مواجهتها تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة وإستخدام وسائل غير عادية، بل والإستعانة بقوى خارجية أحيانا من أجل المساعدة في حل الأزمة؛
- ✓ تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانيات العقل السريع والمؤثر لمجابهتها بسبب قلة الخبرة؛
- ✓ تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى الحيرة البالغة والعجز في مجابهة الأحداث المتسارعة؛
- ✓ مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا على كل كيانات الدولة لكونها تمثل تهديدا لحياة الإنسان وممتلكاته والمقومات البيئية؛
- ✓ ضيق الوقت أوسوء إدارة الوقت لأن الحاجة إلى قرارات سريعة لمواجهة الحدث تتطلب حسن الإدارة ؛
- ✓ الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها؛[4]
- ✓ تسود فيها ظروف عدم التأكد ،نقص المعلومات ،الشك ، الغموض وعدم وضوح الرؤية.

ثانيا– بعض المفاهيم ذات العلاقة بالأزمة

يمكن أن نذكر بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة في مفهوم الأزمة:

---

[1] معن محمود عياصرة،مروان محمّد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 76.

[2] مريم قيرواني،" **دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2012-2013، ص 49.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 24-26.

[4] معن محمود عياصرة، **مرجع سابق الذكر**، ص40.

* ***المشكلة :*** تعني أمورا يصعب ترتيبها أوتحديد أفضل مسار لها أوأفضل إجراء حيالها.[1]

* ***الكارثة:*** حدث مفاجئ ذوآثار تدميرية عنيفة تلحق الضرر والأذى بالمجتمع، وتربك الحياة الإجتماعية، ويترتب عليها خسائر مادية وبشرية ضخمة، تحتاج لدعم ومساندة لمجتمعات المتضررة للتقليل من آثارها في النواحي الإجتماعية، الإقتصادية والنفسية التي تمتد لفترة من الزمن حسب قوة وجسامة الكارثة.[2]

* ***الصراع:*** يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أوجزئيا والإنتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم[3].

* ***النزاع:*** يعبر عن التعارض في الحقوق القانونية، وهوليس بأزمة، ولكنه يؤدي إلى الأزمة[4].

* ***الحادث:*** هوشيء فجائي يتم بشكل سريع ويقتضي أثره فور إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنه لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه[5].

* ***الخلاف:*** أحد مظاهر الأزمة، يعبر عن وجود حالة من التضاد وعدم التطابق في الشكل أوالمضمون [6].

* ***التهديد:*** هوعلامة أوإنذار للمتاعب أوالخطر الممكن حدوثه، وهويمثل مرحلة ما قبل الأزمة[7].

* ***الطوارئ:*** أحداث غير متوقعة ومحدودة تحدث بشكل نظامي لذا يمكن التنبؤ بها وكذلك التدريب عليها.[8]

المطلب الثاني: أسباب نشـــــوء الأزمـــــة وأنواعـــــها

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر أولية ونهاية تعززها، ولكل فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تقرر مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات يشير إلى حدوث المتواليات ومهما كان فإن هناك أسبابا لنشوء الأزمات .[9]

---

[1] حسين علي، "**الإبداع في حل المشكلات**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق،2001، ص 5.

[2] فيحان فهد غازي السهلي، " **متطلبات التخطيط الإستراتيجي و دورها في الحد من أضرار الكوارث**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص10.

[3] عليوة السيد، "**إدارة الأزمات والكوارث**"، دار الأمن للنشر والتوزيع، الطبعة02، القاهرة، 2002، ص12.

[4] مُحَمَّد الصيرفي ، " **مفاهيم إدارية حديثة**"، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2003، ص 308.

[5] عليوة السيد، "**إدارة الأزمات في المستشفيات**"، ابتراك للنشر والتوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2001، ص 19.

[6] غسان قاسم داوود الامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، " **إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات**"،الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص20.

[7] يوسف أحمد أبو فارة،" **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص53.

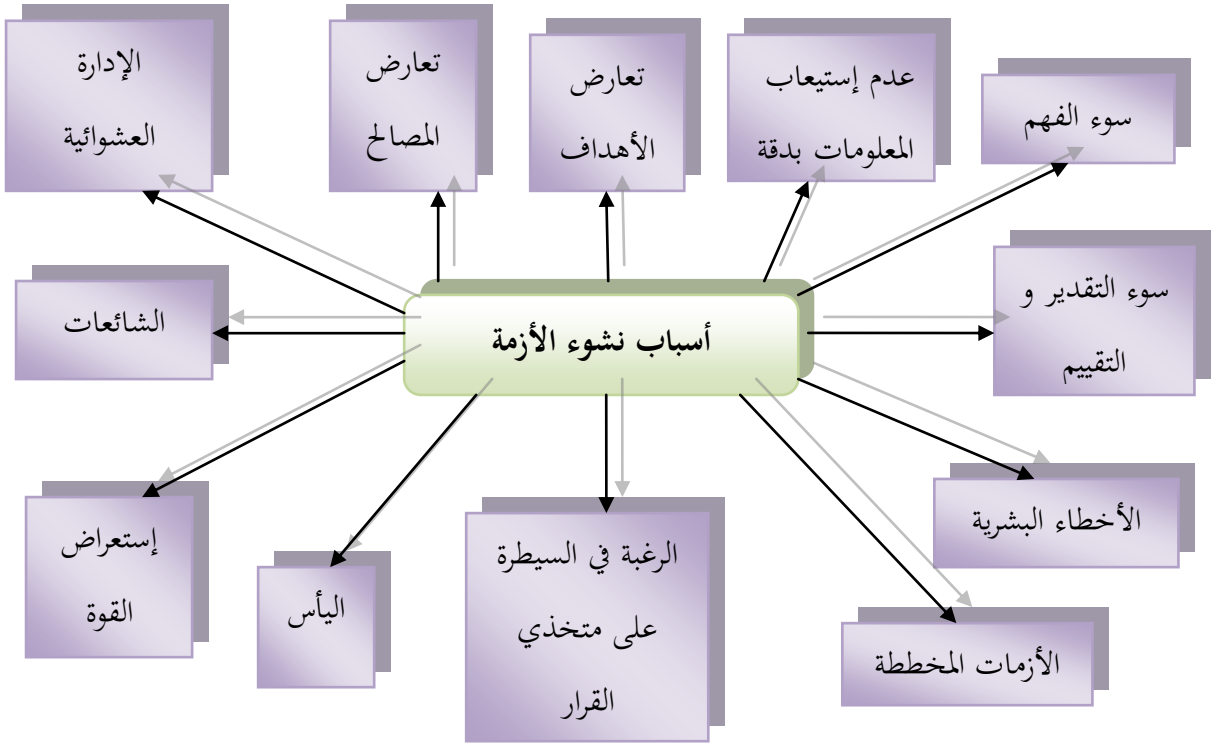
[8] إيثار عبد الهادي مُحَمَّد،" **إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي**"، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، دون ذكر السنة، ص50.

[9] الخضيري محسن أحمد، " **إدارة الأزمات: عدم إمتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**"، مجموعة النيل العربية، الطبعة02، القاهرة، 2002، ص66

أولا– أسباب نشوء الأزمة

يمكن تحديد أسباب حدوث الأزمات في الشكل التالي:

الشكل رقم(2–1): أسباب نشوء الأزمة



المصدر: نداء مُحَمَّد باقر الياسري،" **إدارة الأزمات**"،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2014، ص28.

فيما يلي شرح موجز لهذه الأسباب:

1* سوء الفهم: يمثل أحد أهم الأسباب لنشوء الأزمة حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة وينشأ سوء الفهم عادة من جانبين هامين هما:[1]

- ❖ المعلومات المبتورة؛
- ❖ التسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها سواءا تحت ضغط الخوف والقلق، أونتيجة للرغبة في إستعجال النتائج.

[1] يوسف أحمد أبوفارة، **مرجع سابق الذكر**، ص 88.

2* سوء الإدراك: سوء الإدارك من متخذي القرار حول طبيعة الأزمة، إذ يمثل الإدارك مرحلة إستيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها عن الأزمة، ومن ثم فإن حدوث أي سوء فهم حول الأزمة قد يؤدي إلى عدم سلامة الإتجاه الذي يقرره متخذ القرار نحوإيجاد السبل الكفيلة للتصدي للأزمة بكفاءة وفاعلية.[1]

3* سوء التقدير والتقييم: يعد هذا السبب من أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:[2]

- ✓ المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أوالقدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر؛
- ✓ سوء تقدير قوة الطرف الآخر والإستخفاف به والتقليل من شأنه.

4* إستعراض القوة: هذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم أيضا من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمتلك بعض القوة وترغب في قياس رد فعلها، أوإختيارها. حيث نبدأ بعملية إستعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير متطورة فتحدث الأزمة وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

5* الأخطاء البشرية: ترجع الأخطاء البشرية لعدة أسباب منها: إنعدام التدريب، إنخفاض الدافعية والمعنويات، قلة الخبرة في نوعها وسنواتها، التدهور الصحي، عدم التركيز في العمل ، الإهمال والتقاعس[3].

6* الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات بل أن الكثير منها عادة ما يكون مصدرها الوحيد هوإشاعة أطلقت بشكل معين، وثم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بها له من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت

معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة ومن خلال حدث معين يؤدي إلى إنفجار الأزمة[4].

7 *اليأس: من تحقيق نتيجة إيجابية في إصلاح المنظمة، يأس الموظف من تحسين وضعه من خلال المنظمة، وفي كلا الحالتين إما أن يدفع اليأس الموظف إلى تصرفات غير مدروسة العواقب، وأن يتحول الموظف إلى عمل روتيني يفتقد الدافعية للإبداع والتطوير، ولا يبالي بما أمامه من أخطاء ولا يحاول إصلاحها[5].

---

[1] الزهرة عبد المحسن منتهى، " **إدارة الأزمات لعمداء الكليات في جامعة المستنصرية وعلاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدريسين**"، مجلة كلية التربية، العدد 24، جامعة المستنصرية، بغداد، 2019، ص 525

[2] ريحي عبد القادر الجديلي،" **واقع إستخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة**"، مذكرة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2006، ص41.

[3] سامي عبد الله سالم أبو عزيز،"**معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة قطاع غزة**"،مذكرة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2010، ص 20

[4] الخضيري محسن أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص82.

[5] عبد الله إبراهيم الكيلاني، "**إدارة الأزمات**"، دار الكتب القطرية، الدوحة، 2009، ص63.

8 *تعارض المصالح: من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث أن لكل طرف أومنظمة مصالح، فإن تعارضت المصالح بشكل يزيد السبب الدافع للأزمة نتيجة للإختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى، فيعمل كل طرف على تقوية مصالحه على حساب الطرف الآخر إن أمكن، ويدخل في تعارض المصالح لعمليات سوء المنافسة سواءا بين الدول في المجال العلمي أوالتجاري أوبين المنظمات فيما بينها[1].

9 *الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذوالقرار وفقا لما يمليه عليه وتبعا لرؤيته الشخصية، دون أي تخطيط وتحليل للمعلومات. وهذا النوع من الإدارة يرسي العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة، وتتصف بالصفات الآتية:[2]

- عدم الإعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط ؛
- عدم الإحترام للهيكل التنظيمي ؛
- عدم التوافق روح العنصر البشري؛
- عدم وجود متابعة أورقابة علمية وقائية وعلاجية.

10 *تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الطرف الآخر نتيجة لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

11* تعارض المصالح: هي من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أوالمحلي، أوحتى داخل الشركات ووحدات النشاط الإقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل منظمة مصالحها، ولكل فرد أيضا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة وفي حالت توافق أوتلاقي المصالح أوحتى توازيها، فإن الأزمة لا تحدث، فقط عندما تتعارض المصالح وتتصادم تنفجر الأزمة.[3]

12 *الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضا الإختراقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل، مراحل الإنتاج والتوزيع، وإحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

---

[1] نسيمة لخضاري، " **دراسة و تحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر،2007، ص49.

[2] ربحي عبد القادر الجديلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 42.

[3] فهد محمد نعمان زيادة، "**أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2012، ص 16.

13 * الرغبة في الإبتزاز: تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح بإستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية، متصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.[1]

وهناك من يضيف الأسباب التالية:[2]

- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة مثل شكاوي العملاء؛
- ضعف نظم المعلومات مما ينتج عنه عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد على إتخاذ القرار؛
- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم وجود تخطيط مشترك من أحل المستقبل؛
- القيادة الإدارية غير الملائمة وما يترتب على ذلك ، فعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، عدم ثقة المديرين في العاملين معهم ؛[3]
- أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها ولا التنبؤ بحدوثها مثل: الزلازل والبراكين، وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها[4].

ثانيا– أنواع الأزمات: بتعدد الأسباب التي تخلق الأزمة تتعدد أنواعها، ويمكن تصنيفها وفق عدة أسس أهمها ما يلي:[5]

1–حسب شدة أثرها:

- أزمات شديدة الأثر: وهي التي يصعب التعامل معها؛
- أزمات محدودة الأثر: وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها.

2– حسب المستوى:

- أزمات عالمية تؤثر على العالم، مثل الحروب والأوبئة...الخ ؛
- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين، مثل جنوب إفريقيا؛
- أزمات محلية تِثر على دولة واحدة دون غيرها ؛
- أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات.

---

[1] أحمد ماهر، "**إدارة الأزمات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 38.

[2] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، "**إدارة الصراع و الأزمات وضغوط العمل**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008،ص.75

[3] نخبة من الخبراء المتخصصين، "**إدارة الذات و الأزمات**"،دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2014، ص 14.

[4] شاهر بن فهد الحارثي، "**بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياضة، 2010-2011، ص16.

[5] وسام صبحي مصباح سليم، "**سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**"، مذكرة ضمن متطلبات الحصول لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، فلسطين، ص ص 26-26.

3- حسب البعد الزمني:

- ❖ أزمة متكررة الحدوث لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الإستفادة منها؛
- ❖ أزمة مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار.

4- من حيث النوع: نجد: أزمات سياسية، أزمات إقتصادية، أزمات إجتماعية وأزمات عسكرية.

5-حسب موضوع الأزمة؛ هذا التصنيف يشمل الأنواع الآتية:[1]

- ❖ الأزمات المادية الملموسة: هي التي تتعلق بموضوع ملموس، مثل: أزمة السيولة؛
- ❖ الأزمات المعنوية: تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، مثل أزمة الثقة؛
- ❖ الأزمات المادية المعنوية: تتضمن الجانبين، مثل: أزمة سرقة الأموال من المنظمة.

6-من حيث المظهر؛ نجد الأنواع الآتية:[2]

- ❖ الأزمة الزاحفة: هي التي تنموببطئ ولكنه محسوس ولا يمكن وقف زحفها، مثل: أزمة الديون؛
- ❖ الأزمة العنيفة الفجائية: هي التي تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي؛
- ❖ الأزمة الصريحة العلنية أوالمفتوحة: يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها، مثل: أزمة التموينية؛
- ❖ الأزمة الضمنية أوالمستترة: هي أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميرا للكيان الإداري.

7- من حيث المدة؛ نميز وفق هذا المعيار الأنواع الآتية:[3]

- ❖ أزمات قصيرة الأمد: يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة؛
- ❖ أزمات طويلة الأجل: التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا لسنوات.

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمـــــــة

الأزمة كظاهرة إجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها. ويوحي تحليل الأزمات المختلفة بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي الذي يجتازه الكائن الحي بصورة متتابعة عبر مراحل الأزمة.[4]

---

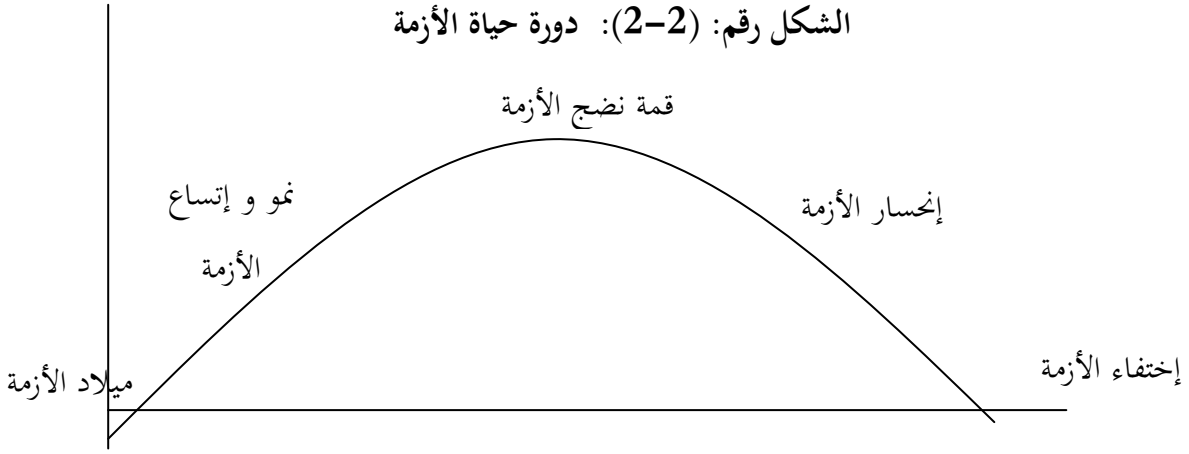
[1] يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سابق الذكر**، ص.109

[2] مُحَمَّد عبد الغني هلال، **"مهارات إدارة الأزمات"**، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة02، القاهرة، 2009، ص 98.

[3] شرف الدين حسين، علوي أمجد علي، محي الدين حسين، **"إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية و التطبيق: تطبيق حول المؤتمر الرابع"**، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، العدد01، يناير 1994، دبي، ص225.

[4] القحطاني سهمي، **"دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث"**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003، ص21

الشكل رقم: (2-2): دورة حياة الأزمة



المصدر: الخضيري محسن أحمد، "**إدارة الأزمات: منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية**"، مكتبة مدبولي، الطبعة 02، القاهرة، 2002 ، ص73.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

أولا- مرحلة الميلاد

تسمى أيضا بمرحلة الإنذار المبكر للأزمة[1]، وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب محدد المعالم أوالإتجاه أوالحجم، أوالمدى الذي سيصل إليه. فالأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ويرجع هذا إلى إتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أوالمجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أوستنفجر عندها، وحجم هذا الإنفجار.ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد،ويكون محور هذا التعامل هو" تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أوالقضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أوأن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.[2] وتكون عملية التنفيس في محورها العام كالتالي:[3]

- خلق محور إهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له؛
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة؛
- إمتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

[1] رشاد الحملاوي محمد، "**التخطيط لمواجهة الأزمات**"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص48.

[2] الخضيري محسن أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 72-73 .

[3] ريحي عبد القادر الجديلي، **مرجع سابق الذكر**، ص 23..

ثانيا– مرحلة النمو والإتساع

تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والإتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:[1]

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛
- مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والإتساع.

في هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها، نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأن خطرها إمتد إليهم، أو لخوفهم من نتائجها أومن أن خطرها سوف يصل إليهم.كما يجب على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:[2]

- تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء بإستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين إستفحال الأزمة؛
- تجميد نموالأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق إستقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

ثالثا– مرحلة النضج

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة لسوء التخطيط، أوما تتسم به الخطط المواجهة من قصور وإخفاق ونادرا ما تصل الأزمة لهذه المرحلة، وقد تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والإستبداد برأيه وإنغلاقه على ذاته، أو إحاطته بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها أو يكون متخذ القرار قد إستطاع تحويل إتجاه الأزمة ومواجهتها وتنتهي بإستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.[3]

---

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، **مرجع سابق الذكر**، ص 23.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سابق الذكر**، ص 22.

[3] مريم قيرواني، **مرجع سابق الذكر**، ص 54.

في مرحلة النضج وإنفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السببين الأساسيين: إما الإستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والإعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماوية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومكر إلى غاية انحصارها والسيطرة عليها.[1]

رابعا– مرحلة الإنحسار والتقلص

تبدأ الأزمة في الإنحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الإختفاء التدريجي[2]، غير أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة. فيصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواءا بالغة العنف أو الخفيفة.

خامسا– مرحلة الإختفاء أوما بعد الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الإستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات. في هذه المرحلة تبدأ فيها الأزمة بالإنحصار التدريجي وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أوصياغة علاجية جذرية، بحيث تبدأ المنظمة بإستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة.[3]

والحقيقة أن الإنحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة النباء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول، لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد إنحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم إستعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.[4]

ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح، لذلك يمكن النظر لآثارها من جانبين هما:[5]

---

[1] ماجد سالم الهرمي، جاسم مُحَّد، "**مبادئ إدارة الأزمات**"، دار رضوان لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 44.

[2] مُحَّد خلف جاد الله، "**إدارة الأزمات**"، دار سلمة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33.

[3] هاني عبد الرحمن أبو عمر، "**فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و أثرها على إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، القدس، 2009، ص 43.

[4] سامي عبد الله سالم أبو عزيز، **مرجع سابق**، ص 15.

[5] عبد الرحمن الشلبي، "**دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات**"، بحث لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، 2009، ص11

* ***الآثار السلبية للأزمة؛*** تمكن في:

- تهديد وإعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها؛
- إحداث الخسائر المادية والبشرية؛
- إتخاذ القرارات بأسلوب غير علمي، نظرا لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة؛
- زعزعة الثقة بالنفس لدى إدارة المنظمة.

* ***الآثار الإيجابية للأزمة؛*** تكمن في:

- إحداث التغيرات الملائمة التي قد لا تكون متاحة في الأوقات العادية في ظروف عمل المنظمة؛
- إظهار جوانب القصور والضعف الكامنة في إدارة المنظمة من أجل تلافيها؛
- تحسين عمليات التعامل مع الأزمات التي قد تحدث مستقبلا، في ضوء الإستفادة من نتائج الأزمة الحالية؛
- إستخلاص الدروس والعبر من الأزمات، لمنع حدوثها مستقبلا.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية التي لها تأثير في حياة وبقاء المنظمة، إذ هو أحد المفاهيم الأساسية والمهمة في وقتنا الحاضر، ويعتمد نجاح المنظمات بمختلف أنواعها في مواجهة الأزمات وإدارتها، فالأمر يتطلب منها العمل على إثبات قدراتها وملائمتها للتغيرات البيئية المتغيرة بإستمرار لتشكل تحديا كبيرا لها، فإدارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نحو يمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

المطلب الأول: مـاهيـــة إدارة الأزمـــــة

تتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ وحرج بعقلانية وموضوعية في محاولة لعلاج المشكلة علميا، بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها، وهذه تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار. فتعددت الآراء حول مفهوم إدارة الأزمة من وجهة نظر الباحثين والكتاب.

أولا– تعريف إدارة الأزمة

تعددت تعاريف بتعدد الباحثين والكتاب، نذكر منها:

* تعرف إدارة الأزمة بأنها " عملية تخطيط إستراتيجي تستلزم إتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين تستهدف الإجابة السليمة لإحداث الأزمة ومنع تصاعدها".[1]

[1] علي عجوة كريمان فريد، "**إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"،عالم الكتاب للنشر، الطبعة01، القاهرة، 2009، ص16.

* تعرف بأنها "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة، أو الجهة، أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناء وبعد وقوعها، بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن مواجهتها بكفاءة وفاعلية، كما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية وإزالة الآثار النفسية".[1]

* كما تعرف بأنها "إدارة الأزمات هي معالجة الأزمة على نحويمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة".[2]

* تشير أيضا إلى "الأنشطة والإجراءات العلمية المدروسة التي تقوم بها المنظمة للإستعداد والإستجابة للأزمات المتوقعة في حال حدوثها والحد من سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها".[3]

* إدارة الأزمات هي "مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة".[4]

كتعريف شامل لإدارة الأزمات "هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أوتغيير مسارها لصالح المنظمة".[5]

من جملة التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق الآتي:[6]

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك؛
- ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية؛
- ✓ إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور؛
- ✓ تحليل الأزمة والإستفادة منها في المستقبل.

بالإضافة إلى:[7]

---

[1] مُحَمَّد صلاح سالم، **"إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي"**، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، الطبعة01، القاهرة، 2005، ص 11.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **"إدارة الأزمات الإستراتيجية"**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة01، عمان، 2009، ص120

[3] طارق كاظم شلاكه، **"ممارسات القيادة الإستراتيجية وإنعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة تحليلية وصفية في ديوان وزارة النفط"** ،مجلة كلية التربية للبنات، العدد 11، الجزء 03، الجامعة العراقية، بغداد، 2019، ص373.

[4] رهف مروان غنيمة، **"متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشقا، 2013-2014، ص 44.

[5] نورة بعلول، أمال عشيش، **"دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص60.

[6] . نداء مُحَمَّد باقر الياسري، **مرجع سابق الذكر**، ص43.

[7] مُحَمَّد سرور حكمت الحريري، **"إدارة الأزمات و إستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية"**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 46-47.

- ✓ وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات؛
- ✓ تخفيف حالة الخوف والذعر؛
- ✓ العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين.

يخلط بعض متخذي القرار بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالإدارة بالأزمات فهي "إفتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام وهي فن صناعة المؤامرات، وتستخدم أساليب المكر، الخداع، الغش، الكذب، التهديد والضغوط".[1]

ثانيا– أهمية إدارة الأزمات

تتبع أهمية دراسة إدارة الأزمة من أنها كيفية إدارة المستقبل وإستشرافه، وتوفر الإجراءات الوقائية التي تجعل المؤسسات أكثر قدرة وكفاءة على مواجهة التحديات في عالمنا، فتبرز الأهمية على النحو التالي:

- ✘ توافر القدرة العلمية والإمكانات المادية والإستعداد إلى المواجهة ؛
- ✘ توافر القدرة العلمية على إستقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة؛
- ✘ العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية عن طريق مجموعة خطوات وإجراءات الإستعادة.

ثالثا– متطلبات النجاح في إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل التي تعتبر من المتطلبات الضرورية للنجاح في إدارة الأزمات وهذه العوامل هي:[2]

1* عدم التوتر: فالأزمة تكون صدمة في بدايتها وبمرور الوقت يقل التوتر وتتولد محاولات التكيف مع الأوضاع الجديدة، لذلك على الإدارة التقليل من حدة التوتر لدى العاملين وإدارته، خوفا من ردود الفعل السلبية.

2* التفاهم والوحدة: لابد من فهم الأزمة وإدارتها وهذا يتطلب وجود نوع من التفاهم والتعاون والثقة والإحترام المتبادل بين جميع الأفراد داخل المنظمة كي يسهل إحتواء الأزمة والتقليل من آثارها.

3* التغير في أنماط الإدارة: وهذا يتطلب إستخدام أساليب إدارية متنوعة تكون بمستوى وطبيعة الظروف السائدة، فبعض الأنماط تتطلب تحديدا معينا للمسؤوليات وإتخاذ القرار.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق الذكر**، ص21.

[2] كواكب عزيز المعموري، "**أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2014، ص ص 43-43.

***4* إستخدام المنهجية العلمية في التحليل للتخفيف من الأزمة وآثارها:** لتحديد نوع الأزمة وشدتها والطرق المناسبة للتصدي لها.

رابعا– أبعاد فعالية إدارة الأزمات

يمكن تحديد أبعاد فعالية إدارة الأزمات في الآتي:

1/ سرعة قرار الإستجابة: تشير إلى إختيار البديل المناسب من بين مجموعة بدائل التي تحدد وفق معايير معينة، ويتم إختيار البديل على وفق إمكانية تنفيذه في حدود الإمكانات المتاحة في وقت الأزمة، وسرعة الأحداث، وضيق الوقت، وردود فعل العاملين في المنظمة والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه[1]، ففي حين تعتبر المواجهة السريعة أمر حيوي فإنها يجب أن تتسم بالدقة كي لا تزيد من حدة الأزمة.[2]

2/الإتصالات وتدفق المعلومات: إن جميع مراحل إتخاذ القرار تعتمد على المعلومات، إذ أن نجاح إستراتيجية مواجهة الأزمة يعتمد بشكل أساس على جمع المعلومات وحسن إستغلالها لذا فإن الخزين المعلوماتي للمنظمة يمثل ذاكرتها التي تستعين بها لمواجهة المواقف التي تواجهها.[3]

3/ حشد وتعبئة الموارد: تتوقف فاعلية إدارة الأزمة على قدرة المنظمة على تهيئة الموارد وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها هذه العملية؛ إذ أن حدوث الأزمة يفرض على متخذ القرار تكوين إحتياطي تعبوي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها وإنتشارها.[4] كما يستلزم من إدارة المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فرق لإدارة الأزمات يعمل على معالجة الأزمة وتقليل من خطورتها والآثار السلبية التي ترافقها.

المطلب الثاني: مراحـل إدارة الأزمـــات

لإدارة الأزمة خمسة مراحل تقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة " التغذية العكسية"، تعتبر أساسا للمرحلة الثانية في التخطيط، التنفيذ والمتابعة، والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساسا للمرحلة الثالثة وهكذا.[5]

---

[1] رحيمة سلمى حتيتة، **"تأثير الرؤية الإستراتيجية في إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، 2008، ص 57.

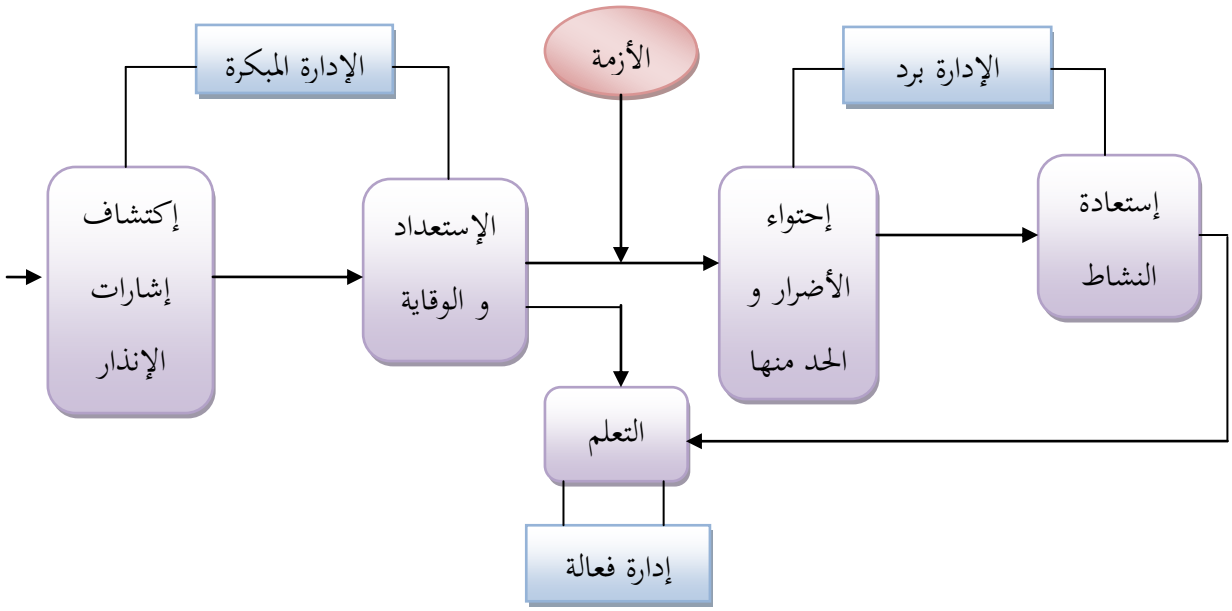
[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الأزمات"**، عالم الكتب، عمان،2009، ص 53

[3] سجرجل الفتاح بشدري، **"أثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية في أمانة بغداد"** ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد،2001، ص 45.

[4] أحمد محسن الخضيري، **مرجع سابق الذكر**، ص 342

[5] معن محمود عياصرة وآخرون، **مرجع سابق الذكر**، ص.32

الشكل رقم:(2-3): مراحل إدارة الأزمة



المصدر:سعد عبد عابر سلمان، **"تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة"**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، 2014، ص107.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

أولا- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر(Signal Detection)

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أوالأعراض التي تنبؤ بإحتمال وقوع الأزمة، وما يوجه الإهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى[1]، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران، أوفي بعض الأماكن الخاصة مثلا تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين، أوربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أوربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.[2]

ثانيا-الإستعداد والوقاية(Prepatation/Prevention)

[1] مُحَّد ديب الأشقر،" **درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية و المهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات و سبل تطويرها**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 43

[2] مُحَّد رشاد الحملاوي، " **إدارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية**"، مكتبة عين الشمس ، الطبعة02، القاهرة، 1995، ص62.

تقوم هذه المرحلة على أساس أن "الوقاية خير من العلاج"، بمعنى أنه يجب أن تتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة.

الهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هومحاولة منع حدوث الأزمة أوالتقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة، وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات، وهوالتعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.[1]

ثالثا– إحتواء الأضرار أوالحد منها (Containment/ Damage Limitation)

في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك بإتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الإنتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.[2]

رابعا –إستعادة النشاط (Recovery)

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قدرة الإدارة على القيام بإستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الإعتيادية، كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة. كما تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تعتبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة. وتتضمن مرحلة إستعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.[3]

خامسا– التعلم Learning : تتضمن هذه المرحلة إسترجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة وإستخلاص الدروس والعبر للإستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.[4]

---

[1] يونس إبراهيم جعفر، "**أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد01، جامعة الأقصى، القدس، 2017، ص22

[2] مُحَمَّد فتحي، "**الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**"، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002، ص 184.

[3] حسن عماد لمكاوي،"**الإعلام و معالجة الأزمات**"، الدار المصرية البنانية، الطبعة02، القاهرة، 2009، ص 86.

[4] زينات موسى مسك، "**واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التمويل الإدارة، جامعة خليل بغزة، القدس،2011، ص ص 28-30

وقد صنف بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل هي الآتي:[1]

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة إستخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
- **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناجمة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار، يعتبر جزء هام من عمليات إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: الأساليب والإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات

تعتمد إستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن إختيار إحدى الإستراتيجيات كأسلوب لإتباعه طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية والأسلوب طبقا لمراحل تطور الأزمة، وتتفرع هذه الأساليب إلى تقليدية، غير تقليدية وعلمية.

أولا– الأساليب التقليدية

تتميز الأساليب التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة، وقد إستخدمت عبر العصور، وأثبتت نجاحات كبيرة، وهي تعد مرجع يستدل به، وهذه الأساليب هي:[2]

1* إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الديكتاتورية والتي ترفض الإعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها: إنكار التعرض للوباء، أوأي مرض صحي وما إلى ذلك.

2* كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3* إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

---

[1] عاطف محمد صقر،"**درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث و سبل تنميتها**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009، ص43

[2] سامي عبد الله سالم أبو عزيز، "**معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الجهاز: دراسة حالة قطاع غزة**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2010، ص15.

4* بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الإعتراف بوجود الأزمة ولكن بإعتبارها أزمة غير هامة.[1]

5* تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون إنفجار.[2]

6* تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية لتيار الأزمة مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:[3]

أ/مرحلة الصدام: أومرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة، ومدى تماسك القوى التي أنشأتها؛

ب/مرحلة وضع البدائل: هنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل إتجاه، أوفرقة إنبثقت عن الصدام؛

ج/ مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أوبديل: أي مرحلة إستقطاب وإمتصاص، وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع، من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارها على قبول التفاوض.

7* عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤييديها وذلك من أجل منع إنتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أوالقضاء عليها.

8* تشكيل قوى الأزمة: نتيجة لنقل المعلومات التي تسببت في الأزمة، وكذلك النقص في معرفة حركة الأحداث والصدام يتم تشكيل لجنة لبحث الأزمة تهدف إلى:[4]

- معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمة؛
- تجميد الوقف وإفقاده قوة الدفع.

---

[1] عباس رشدي العماري، "**إدارة الأزمات في عالم متغير**"، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ، 1993، ص ص22-27.

[2] عبد الوهاب مُحَمَّد كامل، " **سيكولوجية إدارة الأزمات**"، إدارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص25.

[3] عليوة السيد،" **إدارة الوقت والأزمات والإدارة**"،دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص86

[4] رائد فواد مُحَمَّد عبد العال،" **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي**"،مذكرة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009،ص 20

ثانيا– الأساليب الحديثة:

هي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الأساليب ما يلي:[1]

1* طريقة فرق العمل: هي من أكثر الطرق إستخداما في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.[2]

2* طريقة الإحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن إستخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أونقص في السيولة.[3]

3* طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: هي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد، أويكون عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4*طريقة إحتواء الأزمة: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن أمثلة ذلك الأزمات العمالية حيث يتم إستخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات الأزمات.[4]

5* طريقة تصعيد الأزمة: تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد التعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6* طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أوإجتماعيا أوإقتصاديا أوثقافيا أوإداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوة الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:[5]

- ❖ التحالفات المؤقتة؛
- ❖ الإعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها؛
- ❖ تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

---

[1] خيارهم عبد الله أحمد، **"التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير ببسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص41..

[2] محمد فتحي، **مرجع سابق الذكر**، ص196.

[3] عابد سعود سراج، **"إدارة الأزمات"**، مجلة الحرس الوطني، العدد 144، الرياض، 2012، ص39.

[4] **المرجع نفسه**، ص 45.

[5] أحمد ماهر، **مرجع سابق الذكر**، ص 62.

7* طريقة تفتيت الأزمة: هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة ومفتتة.[1]

8* طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: هي من أصعب الطرق فير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة " المواجهة العنيفة" أو" الصدام المباشر"، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

- ✓ ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة ؛
- ✓ إستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة؛
- ✓ تصفية العناصر القائدة للأزمة ؛
- ✓ إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.[2]

9* طريقة الوفرة الوهمية: هي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها في حالة الأزمات السرية العنيفة متلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري ويصاحبها عامل نفسي يوجد حالة فزع، وفيها يوهم متخذ القرار بأن ما يتدافعون عليه موجود بوفرة ولا داعي للهلع.[3]

المبحث الثالث: تعزيز إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي

إن التعامل مع الأزمات يوجب علينا وضع نظام إداري محكم للتغلب عليها، ولا يتوج النجاح إلا بالتخطيط الإستراتيجي الذي يكون بمجموعة من الخطط تهدف إلى إدارتها ويتزامن مع جميع مراحلها والخروج من دائرتها بأقل الخسائر.

المطلب الأول: أسس التعامل الناجح مع الأزمة وإدارتها

إن إدارة الأزمات بصفة عامة ترتكز على مجموعة من الأسس للتعامل الناجح معها، حيث تمكن المنظمة من التعاطي معها بنجاح في جميع مراحلها، وفي هذا المطلب سوف نركز على فريق الأزمات، السيناريوهات وأهمية التخطيط في إدارة الأزمات.

---

[1] خيارهم عبد الله أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص43.

[2] فهد أحمد الشعلان،" **إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآلية**"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص17.

[3] زهور تريكي، خديجة زايدي، " **دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة ة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017، ص54..

أولا– فريق إدارة الأزمات

يشير فريق إدارة الأزمات إلى: "ذلك الفريق الذي تناط إليه مهمة التعامل مع قوى الأزمة والحد من خطورة الأزمة ومعالجتها، وهوفريق يتم تكوينه وفقا لخصائص الأزمة"[1]. ويمكن تشكيل الفريق على هيئة:

1/ فريق مؤقت: حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها، هويضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط وتنتهي مهمة هذا الفريق بإنتهاء الأزمة.[2]

2/ فريق دائم:هومجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة بحيث تسند إليه مهمة إدارة الكيان الإداري، ويتم تشكيله من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، ويتم تأهيلهم تأهيلا عاليا بالتعامل مع الأزمات التي تخصصوا فيها[3]، ويتشكل هذا الفريق من الأعضاء الآتية:[4]

– *إختصاص في العلاقات العامة:* يقوم بتدريب المديرين المتحدثين مع الجمهور؛

–*إختصاصي قانوني:* يساعد الإدارة ما يجب لأن يصدر من تصريحات؛

– *الخبراء الفنيون:* ذوي خبرات متميزة في مجالات مختلفة؛

– *إختصاصي مالي:* وهوالذي لديه الخبرة في إدارة المال بحكمة؛

– *إختصاصي الإتصالات السلكية واللاسلكية*: هومنظم شبكة إتصالات تؤمن الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. ؛

– *إختصاصي الشؤون العامة:* وهوعلى دراية تامة بتعليمات النظام الإداري وباللوائح والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة؛

– *رئيس الفريق:*القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد حل الأزمة وحسن التصرف فيها.

ثانيا– سيناريوهات إدارة الأزمات

تعد أحد أساليب الوقائية من الأزمات، فالسيناريو هو"مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من أجل مواجهة موقف طارئ، وهوأداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة" فالسيناريو الجيد هو الذي يعتمد على درجة عالية من الإدراك وسعة الخيال، وعمق الخبرات والإحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع حدوثها.[5]

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق الذكر**، ص 362.

[2] رائد فؤاد محمّد عبد العالي، **مرجع سابق الذكر**، ص47.

[3] حسام الدين حسن عطية حمدونة، **مرجع سابق الذكر**، ص52.

[4] حنان عاشور، "**الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص 26.

[5] تريكي زهور، زايدي خديجة، **مرجع سابق الذكر**، ص 58.

كما تجدر الإشارة أن سيناريو الأزمة يختلف عن خطة الأزمة، إذ أن السيناريو يتضمن تفصيلا بالأدوار والتحركات التي يؤديها كل عضو من أعضاء الفريق، ويتضمن مجموعة من المسائل للتعامل مع تطورات الأزمة، أما خطة إدارة الأزمة؛ فإنها تجسد تصورا شاملا للواجبات والمسؤوليات والخطوات التي ينبغي إتباعها، فخطة الأزمة إطار عام للمسؤوليات والإتصالات. والسيناريو يتضمن الجوانب الميدانية للتعامل مع الأزمة، وعليه فالسيناريو جزء من خطة مواجهة الأزمة والتعامل معها، ويتضمن السيناريو العناصر التالية:[1]

- ✓ موضوع الأزمة: يتناول نبذة عن الأزمة وأسبابها المتوقعة وآثار هذه الأزمة على المنظمة وبيئتها؛
- ✓ البيئة المحيطة بالأزمة: تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة والمحيطة لها؛
- ✓ أطراف الأزمة: هي القوى الصانعة للأزمة والقوى الرافضة لها؛
- ✓ الإمكانات المتاحة: هي إمكانات المنظمة البشرية، المادية والمالية؛
- ✓ ردود الأفعال المتوقعة: هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة؛
- ✓ البدائل المتاحة: إدراج جميع البدائل الممكنة؛
- ✓ أساليب المواجهة: يجري تحديد دور كل عضو ومن أعضاء فريق لمواجهة الأزمة؛
- ✓ التوصيات: تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة، لما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة ومعالجة آثار الأزمة وإنعكاساتها السلبية على المنظمة.

يعتبر إعداد السيناريوهات وتحديد إجراءات الأزمة من الأمور المهمة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، ويتيح وجود السيناريو تحقيق الأهداف الآتية:[2]

- ✓ تخفيف ضغط الوقت وتقليل الزمن اللازم للتعامل مع الأزمات؛
- ✓ إطلاع متخذ القرار على كافة الأبعاد المحتملة للقرارات التي تتخذ في مواجهة الأزمات؛
- ✓ إتاحة الفرصة لدراسة القرارات مسبقا في ظل عدم وجود أي ضغوط؛
- ✓ تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية؛
- ✓ الإسهام في رفع مهارات فريق إدارة الأزمات في تنفيذ المهام المطلوبة منهم عن طريق التدريب على السيناريوهات الموضوعة.

ثالثا– أهمية التخطيط في إدارة الأزمات

[1] يوسف أبو فارة،" **مرجع سابق الذكر**، ص 188.

[2] رائد فؤاد محمّد عبد العالي، **مرجع سابق الذكر**، ص 53.

قبل سرد أهمية التخطيط في إدارة الأزمات لابد من ذكر أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات،والإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات. فيما يخص أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات يمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

- ✓ التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، تقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعا لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث؛
- ✓ إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقا للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة؛
- ✓ وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات،مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام الإتصال بها، سواء لإبلاغها أوللإستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها؛
- ✓ وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء وإكتساب الخبرة إستعدادا للمواجهة؛
- ✓ تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولا عن الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

إن التخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في:[2]

– إجراء مسح كامل لموارد المنظمة؛

*رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات؛

* توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الإحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة؛

*تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة؛

* الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية؛

* إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة اللذان يختلفان كل منهما في مدى إستعداد المنظمة للأزمة، وفي الظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمواجهتها.

---

[1] السيد رجب، **"دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات"**، مطبعة الإيمان ، القاهرة، 2000، ص168.

[2] رائد فؤاد محمّد عبد العال، **مرجع سابق الذكر**.

* تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات المجتمع.

أما أهمية التخطيط لإدارة الأزمات فهي تبرز فيما يلي:[1]

- ✓ أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أوتقليل وقوع الأزمات؛
- ✓ ضمان إستعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية؛
- ✓ يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها؛
- ✓ يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد، والإحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة؛
- ✓ المحافظة على إقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الإرتجالية) وعديمة الفائدة؛

وتسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي:[2]

- ✓ إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة ومواجهة الأزمات؛
- ✓ تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات؛
- ✓ بيان أساليب تنسيق العمليات وإتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات

يتطلب التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات مجموعة من المتطلبات الأساسية، الذي لابد أن تتوفر لعملية إدارة الأزمة ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لعملية التخطيط للأزمة ومواجهتها.

أولا– التخطيط أساس التعامل مع الأزمة

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات بغض النظر عن نوعية هذه الأخيرة حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من أنواع الأزمات وتهدف المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات.[3]

---

[1] فهد محمد نعمان زيادة، **مرجع سابق الذكر**، ص29

[2] وسام صبحي مصباح إسليم، **مرجع سابق الذكر**، ص53.

[3] نادية عبد القادر، " **إدارة الأزمات وحل المشكلات**"، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص50.

1-مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات: هو عملية منظمة ودائمة تعتمد على قوانين ثابتة يتم إنجازها مبكرا قبل الوقت المتوقع للأزمة المتوقعة، حيث تركز وظيفة التخطيط هنا على المساهمة في منع الأزمات المتوقع حدوثها، كما يجب أن تكون مستعدة للرد عليها في حال وقوعها، ثم الرجوع للوضع الطبيعي بعد إنتهاء الأزمة.[1]

2-أدوات التخطيط للأزمة: عند القيام بالتخطيط بشكل عام يجب أن تتواجد مجموعة من الأدوات التي يجب توافرها لكي تكون عملية التخطيط ناجحة:

- ❖ **تحديد الأهداف:** المقصود هو تحديد الهدف من مواجهة الأزمة، فقد تكون الأهداف من مواجهة الأزمات مثل التعرف على الطرق التي تعمل على تخفيض شدة التوتر، أو أن يكون الهدف هو العمل على تنشيط الكيان الذي قد يواجه الأزمة.
- ❖ **تحديد السياسات والإستراتيجيات:** هو العمل على تحديد المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإستراتيجيات، مثل قدرة المنظمة على خلق التكامل بين النشاطات الإدارية المتنوعة، كذلك تحقيق الكفاءة والفاعلية في قراءة ما سوف يحدث في المستقبل، بطريقة تحقق الرؤية الشاملة لجوانب الأزمة.
- ❖ **التنبؤات:** عملية التنبؤ بالأزمة يسهل على المنظمة طريقة السيطرة عليها، كذلك العمل على إتخاذ كل الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة إذا حدثت.
- ❖ **خطة عمل لمواجهة الأزمة:** توضح هذه الخطة كيفية مواجهة الأزمة إذا حدثت، ومن محتويات خطة عمل الأزمة : المقدمة، إقرار إستلام، تحديد فريق الأزمات، قوائم الإتصالات، تقييم المخاطر والتهديدات وعملية التوثيق

ثانيا- التخطيط العلمي للتدخل أثناء الأزمة

يتسم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولا بأول، وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار، ومن جانب مقاومي الأزمة وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع ومناطق الغليان بإعتبارها جميعا مناطق ساخنة. ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد مسرح الأزمة يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي:

- ✘ تحديد الأماكن الأكثر تحصنا وأمنا لإتخاذها كأماكن وقواعد للإنطلاق؛
- ✘ تحديد الأماكن لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالإنطلاق، فضلا عن حاجز إمتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف فضلا عن مناطق الإنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق التفريغ وتهدئة الأوضاع لتخفيف ضغط الأزمة؛

[1] ـــــــــــ، على بالرابط: https://e3arabi.com/?p=229386، تاريخ الاطلاع: 24-06-2021.

- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان المنظمة يمكن التضحية به، أو إعداده لهذه التضحية وتوجيه السخط له والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية؛
- تحديد خطة إمتصاص ضغط الأزمة المالية عن طريق الإستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحليا مع قوى صنع الأزمة خلال المراحل العلمية وهي: الإعتراف بالأزمة، التوافق بالإستجابة لمطالب الأزمة، التحقيق والتشبث من أسباب الأزمة، تشكيل كيان المناقشة والإشتراك في حل الأزمة، المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها، ركوب الأزمة والإبتعاد بها عن المكان الذي حدثت فيه وحماية المنظمة من تأثيرها والإحتفاظ بحيويته وأدائه؛
- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام؛
- التأكد من إستيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة والتتابع الزمني للمهام وفقا للبرنامج؛
- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة وتزويد فريق الأزمة بإحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف من الأزمة؛
- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدأ العملية التخطيطية.

والجدير بالذكر، أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المنظمات، وكل الأوقات والأزمات، نظرا لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة وفي ضوء إفتراضات خطط الطوارئ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي تنبغي على المديرين لأن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات، وهي:

- أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة؛
- إن تحقق الإستجابة الفورية للتطورات التي تحدث للأزمة؛
- أن تتميز عملية التخطيط بالعلمية؛
- أن تكون عملية التخطيط مفهومة وتتلائم مع جميع المستويات؛
- أن تتميز بالشمول والقابلية للتنفيذ.

ثالثا– أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

تنبثق أهمية التخطيط الإستراتيجي من أن واضعي الخطط لابد أن يضعوا نصب أعينهم أهدافا بعيدة لإستشراف الرؤية المستقبلية للأزمات ومدى تطورها، بمعنى الإعتماد على التنبؤ لمدى أطول وأوسع ليكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وإعداد السيناريوهات الملائمة. وتجهيز الموارد البشرية، الفنية، المادية والإدارية القادرة على مواجهة الكوارث المستقبلية والحد من آثارها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، في ضوء توافر فرص أكبر للمتابعة والتقييم وإختيار السيناريوهات البديلة التي يمكن اللجوء إليها حسب تطورات الموقف،

بجانب تحديد التقنية الواجب إستخدامها في أعمال المواجهة والتحسين المستمر في الموارد المالية، البشرية، الإدارية والتقنية.بمعنى توفير المرونة اللازمة لإدارة الأزمات حسب متطلبات ومقتضيات المواقف.[1]

كما يمكن تلخيص متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات التي تحتاجها المنظمات حتى تصبح قادرة على مواجهة الأزمات إلى ما يلي:

1. **المتطلبات المادية؛** تشتمل على:

- مركز إدارة الأزمة: ويشترط فيه توفر المساحة الكافية والمرافق والتجهيزات الضرورية التي سيحتاجها العمل، مع التأمين الكامل للمركز وتجهيزه بأدوات ووسائل الإتصال اللازمة مع الأطراف المعنية بالأزمة، ويتولى المركز جمع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط وتنسيق الجهود للتعامل مع الأزمة.
- وسائط النقل والحركة: هناك أدوات مطلوبة بشكل مستمر، وتحتاجها عملية مواجهة الأزمات بغض النظر عن نوع الأزمة، والأدوات تختلف من أزمة إلى أخرى، ويتم طلبها بحسب الحاجة.

2. **المتطلبات البشرية** : يقصد بها الفريق الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من أثرها إذا وقعت، حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توفر عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3. **المتطلبات التنظيمية** والإدارية؛ تتلخص في:

- نظام الإتصال الفعال؛
- سجل للأزمات، حيث يعد بمثابة ذاكرة المنظمة التي تسجل الأزمات المحتمل أن تتعرض لها المنظمة وأسبابها وقواها والكيفية التي ستتطور بها تلك الأزمات وكيف يمكن إدارتها؛
- أدوات الإمتصاص، وتمثل السياسات والإجراءات التي يمكن لفريق الأزمة إتخاذها للإستجابة لقوى الأزمة؛
- تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات؛
- فتح قنوات الإتصال مع الآخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفر كم مناسب من المعلومات والمتابعة الفورية وإتباع سياسة الباب المفتوح؛
- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب إتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة؛
- تطوير السبل العملية والخطط العلمية للحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية؛

[1] السعيد السيد، **"إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة"**، دار العلوم للنشر و التوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2006، ص 107.

- عدم التعامل مع الأزمات المختلفة بنفس الإجراءات، فما يصلح لهذه الأزمة وليس بالضرورة صالح لأزمة أخرى، بالإضافة إلى السرعة وإحتساب الزمن وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد؛
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية ورفض العشوائية والإرتجالية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن؛
- الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الإستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل؛

رابعا–متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة

هناك مجموعة من المتطلبات حُددت من قبل الباحثين كالآتي:[1]

* تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف؛

*توفير قاعدة بيانات دقيقة، وأنظمة إتصال واضحة للإجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير حتى تمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية؛

* توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات؛

* توافر القيادة المؤهلة للتخطيط؛

* توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين؛

* توافر الإمكانيات المادية؛

* توفير حوافز لكل مجهود إداري لتشجيع جميع أعمال التخطيط الإستراتيجي بمكافآت مادية وحوافز مرتبطة بالأعمال الإضافية؛

* التشجيع على التفكير الإستراتيجي وجمع المعلومات والإجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي؛

* على المنظمة أن تطلق التفكير الإستراتيجي وتشجعه للحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية؛

* المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة والظروف المحيطة حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها؛

* فهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات

من الأهم تحديد أدوار كل من التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ومدى علاقته بإدارة الأزمات وأثره في إدارة الأزمات، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

[1] الباز عفاف،" **دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات**"، مجلة النهضة، العدد 10، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002، ص 63.

أولا– دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الإستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه، ويمكن ذلك من خلال:[1]

- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها؛
- دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات؛
- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها؛
- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط، وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة؛
- التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة، وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة إتخاذ القرارات؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة؛
- يتيح التخطيط الإستراتيجي لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية .

ثانيا– دور إدارة الأزمات في التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم ب:[2]

- تحديد دور المنظمة في المستقبل؛
- تحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية؛
- وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية؛
- وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط؛

[1] العزاوي نجم، " **أثر التخطيط الإستراتيجي علىّ إدارة الأزمات**"، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر العلمي الدولي السابع حول: " تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان،، 2006، ص 25.

[2] أحمد ماهر، **مرجع سابق الذكر**، ص51.

- يبدأ النجاح غي إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها، والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند إتخاذ القرارات المختلفة؛
- إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها، وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات بإستخدام أسلوب الإنطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتخيل النتائج التي تترتب عليها.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما تقدم نختم هذا الفصل، بالقول أن الأزمة وكما سبق وتطرقنا إليه هي وضعية صعبة ومعقدة، فهي مجموعة الأحداث والظروف المفاجئة، تحتوي على تهديدات واضحة للوضع الراهن أو الحالي، تؤثر على المصالح العليا للبنى الإجتماعية والإقتصادية المختلفة، ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة والمعقدة كان من اللازم على المسيرين، متخذي القرار وصانعيه تشخيص واقع الأزمة إعتمادا على مجموعة من الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلا معمقا، لأن لكل أزمة أبعاد مختلفة مرتبطة بطبيعتها ونوعها، وأن كل أزمة تقربيا لها مقومات نجاح، وأيضا أسباب للفشل لذلك فإن الطريقة الأنسب للتعامل مع الأزمة هي إعداد العدة لها جيدا، وهذه العدة بطبيعة الحال هي ما يعرف في عصرنا الحالي بإدارة الأزمات.

في نهاية هذا الفصل تم التوصل إلى:

- كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمات يعتمد على توافر المعلومات في الوقت المناسب، ودقة وشمولية، وملائمة المعلومات وعدم تحيزها وحسن إستغلالها؛
- لإدارة الأزمات جملة من المراحل التي تمر بها، وفي كل مرحلة من مراحلها يكون لتخطيط الإستراتيجي نصيب فيها، فلتجاوز الأزمة وإدارتها جيدا لابد لها من السير وفق ما يمليه التخطيط الإستراتيجي، للوصول إلى الأهداف والنتائج المرضية والمطلوبة؛
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات القيام بأمور كثيرة أولها الإدراك والإقتناع بوجود المخاطر، إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ، ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط؛
- التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات يتطلب إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة وأهمية الموارد البشرية وتوفير الإمكانيات المادية؛
- التخطيط للأزمات يختلف عن التخطيط العادي كونه يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي؛
- التخطيط الإستراتيجي هو طوق النجاة لإدارة الأزمات؛
- التخطيط الإستراتيجي ونجاح إدارة الأزمات ليس متلازمين فقط بل مترابطين بشكل وثيق.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

تمهيـــــــــد

بعد التطرق في الفصلين النظريين للإطار العام والنظري للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية بالمناظرة بين النظري والتطبيقي في إطار دراسة تحليلية لموضوع البحث

وتم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية لتكون محلا للدراسة الميدانية، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي كالآتي:

* **المبحث الأول**: تعريف عام بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية
* **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
* **المبحث الثالث**: تفسير مجالات الدراسة وإختبار الفروض

المبحث الأول: تعريف عام بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

في هذا المبحث سوف نقوم بتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية، وعرض لهيكلها التنظيمي فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية وهيكلها التنظيمي

نعرض تعريف للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية بعد صدور قانون للانتقال من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الإستشفائية، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تغير بتغير الوضع.

أولا– تعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية – بن يوسف بن خدة– سميت نسبة للراحل بن يوسف بن خدة شخصية تاريخية معروفة ابن المنطقة ورمز من رموز الثورة التحريرية وهوأول رئيس للجمهورية الجزائرية في ظل الإستعمار الفرنسي، من مواليد 23 فبراير 1932 بالبرواقية وتوفي في 04 فيفري سنة 2003.وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وإستقلالية الذمة المالية، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 20 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وتنظيمها وسيرها، يعود أقدم هياكلها إلى سنة 1958، أي إلى العهد الإستعماري.

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية في موقع إستراتيجي حيث تتمركز في وسط المدينة تحاط بأحياء عريقة، يحدها شمالا مسجد الفتح وجنوبا بنك الوطني الجزائري والسجن، أما شرقا فتحدها مقر البلدية وغربا دائرة البرواقية ومحلات، وكذا يتمركز في هذا العديد من الأطباء الأخصائيين فيالقطاع الخاص الذين ساهموا بشكل واضح في التسهيل على المواطنين والمرضى كالطبيب المختص في الأشعة، الجراح ، طبيبة النساء والتوليد وطبيب والطبيبة المختصة في جراحة العظام والمفاصل.

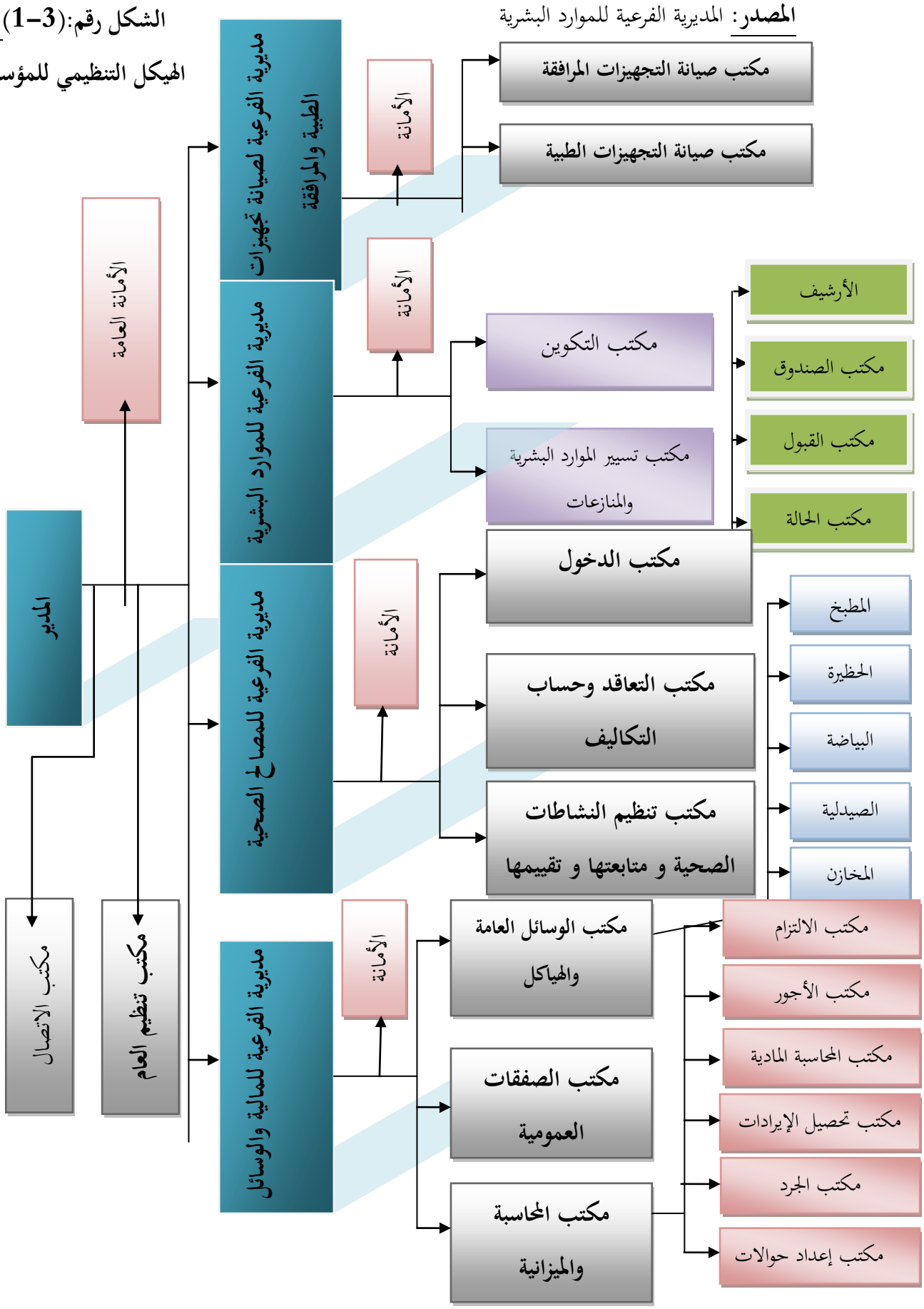
ذات شكل هندسي مبهر ومنشرح يساعد في تحسين نفسية المرضى، ومساحات خضراء مزخرفة بالورود والأشجار بعضها مثمر، ونافورة للمياه بشكل حجري مزخرف وإنارة تجعل من الليل نهار، ومجهز بشبكة كاميرات مراقبة لراحة وطمأنينة المريض ومرافقه وكذا حرسا على أمن وآمان المؤسسة، كما تطل كل مصالح المؤسسة على الحديقة المنفس لروح والباعثة للأمل والطمأنينة.

ثانيا– الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية:

الشكل رقم:(3-1):

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية



المطلب الثاني: التعريف بوظائف المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

بعد التطرق لتعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية وعرض هيكلها التنظيمي سوف نعرض وظائفها فيما يلي:

تنظيم المؤسسة العمومية الإشتشفائية بالبرواقية: طبقا لأحكام المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق ل 20 ديسمبر 2009 المحدد لتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، فإن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تشتمل على:

01/ المديرية العامة: تتمثل في المسؤول المباشر عن إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

أ/ المدير: يترأس المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية وتحت تصرفه عدة مديريات، وأهم مهامه الحرص والسهر على السير والجيد لمختلف المصالح الصحية والإدارية.

ب/ الأمانة العامة: من أهم ما تقوم به:

* الإستقبال والتوجيه.
* حفظ الملفات والسجلات
* معالجة البريد الوارد والصادر.

ج/ مكتب التنظيم العام: من أهم ما يقوم به:

* التنسيق بين مختلف المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة.
* ضبط محاضر الإجتماعات.
* ترتيب وتنظيم مواعيد المدير مع مختلف المديريات الفرعية.

د/ مكتب الإتصال: ومن أهم ما يقوم به:

* الإهتمام بالإتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين، والإتصال الخارجي الذي يكون مع المؤسسات الإستشفائية الأخرى ، المجتمع المدني والعسكري وكذا وسائل الإعلام.

* تنظيم حملات تحسيسة وتوعوية حول نشاط المؤسسة الخدماتي الصحي عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية، المعارض، حملات التبرع بالدم.....الخ.

02/ المديرية الفرعية للموارد البشرية: تضم:

الأمانة، مكتب تسيير الموارد البشرية، مكتب المنازعات ومكتب التكوين. وهي ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين، ومن وظائفها ما يلي:

* إستخراج الوثائق الخاصة بالمسار المهني للعمال كشهادة العمل، محضر التنصيب، .....الخ.

* سند العطل السنوية، العطل المرضية، تراخيص الغياب وعطل الأمومة.
* العقوبات الإدارية (خصم من الراتب، لفت الإنتباه، توبيخ الكتابي).
* تنظيم الترقية عن طريق الإمتحانات والمسابقات.
* الإدماج، التوظيف، التثبيت، الترقية في الدرجة الإحالة على الإستيداع والإحالة على التقاعد.
* تنظيم الأيام التكوينية وإنجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين داخل وخارج الوطن.
* تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الوظيف العمومي.
* متابعة مخطط تسيير الموارد البشرية.

03/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتضم الأمانة، مكتب القبول، مكتب الحالة المدنية، مكتب التعاقد، مكتب حساب التكاليف ومكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

من وظائفها:

* متابعة النشاط الطبي والشبه طبي؛
* إستخراج الوثائق الخاصة بالمرضى وكذا مرافقهم؛
* تسجيل الوفيات والمواليد؛
* وضع برامج مناوبات الفرق الطبية والشبه طبية في المصالح الإستشفائية؛
* القيام على تسيير محاسبة التكاليف.

04/ المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتضم الأمانة، مكتب الصفقات العمومية، مكتب المحاسبة والميزانية، مكتب الوسائل العامة والهياكل، والمكتبين الأخيرين يتفرعون إلى عدة مكاتب. من وظائفها:

* إعداد وضبط الميزانية السنوية والتقارير المالية الدورية؛
* إعداد وتسديد أجور ومخلفات العمال؛
* تحصيل الإيرادات؛
* توفير المعدات ومتطلبات العمل لكل عمال المؤسسة؛
* مراجعة الإتفاقيات والفواتير والإستشارات الخاصة بمشتريات ومقتنيات المؤسسة؛
* عقد وإبرام صفقات عمومية مع الخواص لتزويد المؤسسة بالمواد الغذائية، الخضر والفواكه، اللحوم الحمراء والبيضاء والبيض، الأدوية، المواد الصيدلانية والأجهزة الطبية، مواد ومستلزمات المكاتب.....الخ.

5/ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتضم مكتبين هما:

مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة. من وظائفها:

* السهر على تصليح التجهيزات المعدات الطبية في المؤسسة؛

* اقتناء المعدات الطبية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

يتميز نشاط المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية في التكفل بشكل متكامل ومتسلسل بحاجات والمتطلبات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص الأنشطة التالية:

* ضمان تنظيم وبرمجة توفير العلاج التشخيصي الشفائي وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء؛
* ضمان حفظ الصحة ، النظافة ،مكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية؛
* ضمان التحسين المستمر لمستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم؛

وكون أن المؤسسة تتميز بطابع خدماتي إستشفائي فهي تحتوي على عدد من المصالح الصحية تختلف على حسب قدرتها في إستيعاب عدد المرضى كما هومبين فالجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): عدد الأسرة فالمصالح الإستشفائية

المصالح الصحية	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة
الإستعجالات الطبية الجراحية	12	23
الجراحة العامة	31	40
طب النساء	18	18
طب الرجال	18	18
طب النساء والتوليد	45	52
طب الأطفال	21	30
تصفية الدم	18	18
الأورام	08	08
أمراض القلب	10	10
العزل الصحي	28	28
المجموع	**209**	**246**

المصدر: إحصائيات المديرية الفرعية للمصالح الصحية

أما الجدول الموالي فيوضح نشاطات المصالح الصحية:

الجدول رقم(3-2): نشاطات المصالح الصحية

السنة	عدد الأسرة	عدد المرضى المقبولين	عدد الأيام الإستشفائية	معدل شغل الأسرةTO	معدل الدوران على الأسرةTR	المدة المتوسطة للأقامةDMS
2019	208	14826	68590	57%	71.03%	4.62
2020	246	13551	90587	68%	56.07%	6.68

المصدر:إحصائيات المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وتوظف المؤسسة عدد من المستخدمين موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم(3-3): تعدد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 31 ديسمبر 2020

الفئـــــــــــــة	العـــــــــــدد
الإداريين	70
المتعاقدون	178
الممارسون الأخصائيون	49
الأطباء العامون	40
الشبه طبيون	293
المجمـــــــــــــوع	**630**

المصدر: إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا- مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية**: أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية والأهداف، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، المراقبة والتقييم) ، وفيما يتعلق بمتغيرات إدارة الأزمات بأبعاده (إكتشاف إشارات الإنذار، الإستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط، التعلم).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصرمجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية، ولقد تم إختيار عينة مكونة من 50 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم إسترداد 40 إستبانة وهي الإستبانات الصالحة للتحليل.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد إستبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الإستبيان بإستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحوالآتي:

- ✓ إعداد إستبانه أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق رقم 1) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 2).

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 5 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 21 فقرة تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي والمقسمة على النحوالآتي:

التخطيط الإستراتيجي	الرسالة، الرؤية والأهداف	التحليل البيئي	تصميم الإستراتيجية	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	المراقبة والتقييم
عدد الفقرات	4	4	4	5	4

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس إدارة الأزمات، هذا البعد يضم (22 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

إدارة الأزمات	إكتشاف إشارات الإنذار	الإستعداد والوقاية	إحتواء الأضرار	إستعادة النشاط	التعلم
عدد الفقرات	3	5	5	4	5

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S(** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- ✓ اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ تحليل التباين والتجانس لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: إتساق وثبات أداة القياس (الإستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة

أولا– إختبار التوزيع الطبيعي: قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها وإختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا إستخدمنا إختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهوإختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات؛ لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الإختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول رقم (3–5) يبين إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3–5) : إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))

المحاور	Shapiro– wilt		Kolmogorov–Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
التخطيط الإستراتيجي	0.978	0.632	0.105	0.200*
إدارة الأزمات	0.983	0.782	0.100	0.200*
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss				

يوضح الجدول رقم (3–5) أن القيمة الإحتمالية (**Sig**) لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن إتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الإستبانة إعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم 1)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (أنظر ملحق رقم 02).

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي**: يشير إلى مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية على التخطيط الاستراتيجي

▪يبين الجدول رقم (3-6) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد الرسالة، الرؤية والأهداف)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-6): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة، الرؤية والأهداف والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدى المستشفى رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة	0.889**	000.0
2	هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة المستشفى تمكنكم من الالتزام بها	0.844**	000.0
3	يضع المستشفى أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانات المتاحة	0.762 **	0.000
4	يتم إشراككم في صياغة الأهداف	35 **70.	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد التحليل البيئي)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–7): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عمله في المستقبل	0.757 **	0.000
6	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عمله في المستقبل	98 **80.	0.000
7	يقوم المستشفى بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل لبيئته الداخلية	0.845 **	0.000
8	يقوم المستشفى بتحديد الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل لبيئته الخارجية	0.858 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (3–8) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد تصميم الإستراتيجية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–8): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تصميم الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	يضع المستشفى الخطط المناسبة التي تتلاءم مع قدراته الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهه	0.892 **	0.000
10	يتم إشراككم في وضع الخطط الإستراتيجية	58 **70.	000.0
11	تعزز مؤسستكم خططها الإستراتيجية بجداول للأنشطة المطلوبة	0.804 **	0.000
12	يضع المستشفى مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة	0.819 **	00.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-9): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	يراعي المستشفى خطوات التنفيذ للأنشطة التي حددها أثناء التصميم	0.637 **	0.000
14	يلتزم المستشفى بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الخطة	0.710 **	000.0
15	يوفر المستشفى الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة	0.849 **	0.000
16	يلتزم المستشفى بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة	0.814 **	00.00
17	يوظف المستشفى الأفراد ذوي الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الخطة	0.803**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (**مدى إعتماد العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد المراقبة والتقييم**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-10): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المراقبة والتقييم والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
18	يضع المستشفى جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططه وتحقيق أهدافه	.80** 42	0.000
19	يعتمد المستشفى على مؤشرات أداء محددة وواضحة للرقابة على تنفيذ خططه	.80** 03	000.0
20	يستعين المستشفى بخبراء بأطراف (خارج المستشفى) لإجراء تقييم لأدائه	0.722 **	0.000
21	يستفيد المستشفى من نتائج التقييم في تطوير عمله	0.864**	00.00
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على أبعاد إدارة الأزمات

▪يبين الجدول رقم (3-11) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على بعد إكتشاف إشارات الإنذار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-11): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد اكتشاف إشارات الإنذار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص لرصد مؤشرات حدوث الأزمات	663.0**	0.000
2	تهتم إدارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	851**0.	0.000
3	يستخدم المستشفى الطرق العلمية في اكتشاف وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	817**0.	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية على بعد الاستعداد والوقاية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-12): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الاستعداد والوقاية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
4	يتم تشكيل فرق مختلفة للتعامل مع الأزمات المحتملة في المستشفى	0.832 **	0.000
5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة	0.817 **	0.000
6	يسهل الحصول على الإمكانات البشرية، المادية والتقنية أثناء الحاجة إليها	0.882 **	0.000
7	يتم إعداد مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع الأزمات المحتملة	0.860 **	0.000
8	يوفر المستشفى برامج تدريبية تساعد على تنفيذ السيناريوهات لمواجهة الأزمات	0.747**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على احتواء الأضرار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-13): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد احتواء الأضرار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تقوم إدارة المستشفى بالإستجابة الفورية لإحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام	0.766**	00.00
10	توفر إدارة المستشفى غرفة للطوارئ مجهزة بمختلف الوسائل لاحتواء الأزمة	0.701**	0.000
11	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات سريعة لإحصاء الأضرار	0.902**	0.000
12	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات مع المجتمع الخارجي عند حدوث أي أزمة	0.804**	0.000
13	توضح إدارة المستشفى خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة أثناء التعامل مع الأزمات	0.797**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على استعادة النشاط**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-14): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد استعادة النشاط والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
14	تعمل إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة	0.880**	00.00
15	يعمل المستشفى على إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة النشاط العادي	0.823**	0.000
16	تشجع إدارة المستشفى العاملين على توجيه الأعباء لإستعادة النشاط	0.733**	0.000
17	توفر المستشفى الموارد والإمكانات اللازمة لإستعادة نشاطه العادي	0.779**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (**مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على التعلم**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–15): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم والدرجة الكلية

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
18	يستخلص المستشفى العبر من الأزمات السابقة في محاولة الإستفادة منها مستقبلا	0.821**	00.00
19	تقوم إدارة المستشفى بتقييم خطط إدارة الأزمات السابقة قصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	0.837**	0.000
20	تعمل إدارة المستشفى على الإستفادة من خطط التعامل مع الأزمات في الإدارات الأخرى ذات التجارب المشابهة	0.776**	0.000
21	تهتم إدارة المستشفى بحضور المؤتمرات والندوات خاصة بإدارة الأزمات	0.854**	0.000
22	تعقد إدارة المستشفى إجتماعات لتقييم أداء فريق العمل	0.798**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، والجدول رقم (3-16) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

الجدول رقم (3–16): معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
التخطيط الإستراتيجي	البعد الأول	الرسالة، الرؤية والأهداف	0.756**	0.000
	البعد الثاني	التحليل البيئي	0.629**	0.000
	البعد الثالث	تصميم الإستراتيجية	0.880**	0.000
	البعد الرابع	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.815**	0.000
	البعد الخامس	المراقبة والتقييم	0.829**	0.000
	البعد الأول	إكتشاف إشارات الإنذار	0.624**	0.000
	البعد الثاني	الإستعداد والوقاية	0.879**	0.000

إدارة الأزمات	البعد الثالث	إحتواء الأضرار	0.912**	0.000
	البعد الرابع	إستعادة النشاط	0.864**	0.000
	البعد الخامس	التعلم	0.781**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (3-16) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الإستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا– ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (3-17) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (3–17): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.940	21
المحور الثاني	0.948	22
الإستبانة	0.958	43
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3-17) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على التخطيط الإستراتيجي هي (**0.940**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى إعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية على أبعاد إدارة الأزمات التي تساوي (**0.948**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للإستبانة ككل هي (**0.958**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة، وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

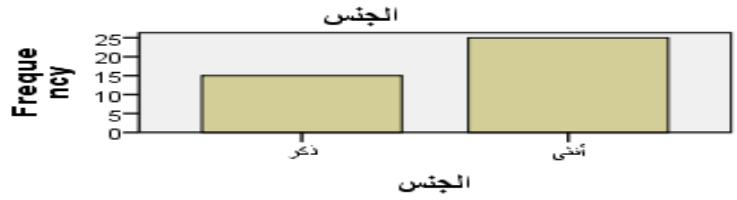
أولا– توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-02) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	15	37.5
أنثى	25	62.5
المجموع	40	100.0

الشكل رقم (3-02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (3-18) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**37.5%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**62.5%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بأن عدد الإناث العاملات فالمؤسسة أكبر من عدد العمال، فالعمال الإداريين ،الطبيين وشبه الطبيين أغلبتهم الساحقة من الإناث لأن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب توظيف النساء بشكل أكبر.

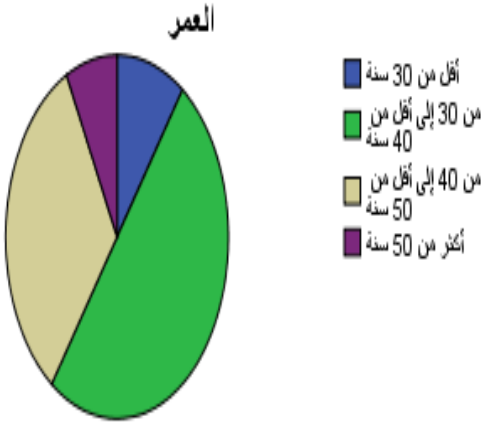
ثانيا–توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-03) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	%
أقل من 30 سنة	04	10.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	50.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	32.5
50 سنة فأكثر	03	7.5
المجموع	40	100.0

الشكل رقم (3-03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (3-19) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**50%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**32.5%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**10%**)، أما الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) شكلت النسبة الأقل حيث بلغت (**9.1%**)، وتشير هذه النتائج أن المؤسسة تشغل الفئة الشبابية بشكل كبير، ففي وقت سابق كان التقاعد المسبق متاح من طرف الوظيف العمومي وأغلب العمال خاصة الشبه طبيين أقدموا على التسابق من أجل التقاعد المسبق، كما أن نشاط المؤسسة في تزايد مستمر والطلب على توظيف عمال كل سنة يتزايد معه، كما يجدر الذكر بأن الأطباء أغلبهم يتجهون نحوالقطاع الخاص لإتمام مسيرتهم العملية.

ثالثا– توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

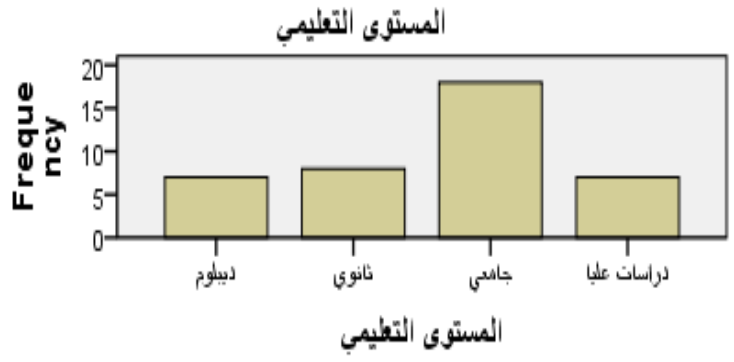
يمثل الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-04) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3–20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ديبلوم	7	17.5
ثانوي	8	20.0
جامعي	18	45.0
دراسات عليا	7	17.5
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يتضح من خلال الجدول رقم (3-20) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى جامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (45%)، تليها نسبة (20%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى ثانوي. تليها نسبة (17.5%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على الثانوي والدراسات العليا وتشير هذه النتائج أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تشغل الفئة المتمدرسة وذات الكفاءات العلمية ومستويات الدراسية عالية، لإستغلالها في تطوير نشاط المؤسسة، وكذا طبيعة نشاطها تستلزم فئة متعلمة لمسايرة الفئات

الوافدة من خارج المؤسسة والتعامل مع الكل حسب مفهومه ومستواه العلمي والثقافي، فالعامل النفسي يلعب دور مهم في التعاملات داخل المؤسسة.

رابعا– توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يمثل الجدول رقم (3–21) والشكل رقم (3–05) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3–21): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات	5	12.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	9	22.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	19	47.5
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	1	2.5
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	2	5.0
25 سنة فأكثر	4	10.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–05): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3–21) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة **(من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)** احتلوا المرتبة الأولى بنسبة قدرها **(47.5%)**، تلها فئة **(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة)** التي قدرت نسبتها **(22.5%)**، تليها فئة **(من 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات)** بنسبة **(12.5%)**، تليها فئة **(25 سنة فأكثر)** بنسبة **(10%)**، أما فئة **(من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة)** فبلغت نسبتهما**(2.5%)**.

خامسا– توزيع أفراد الدراسة حسب الصنف:

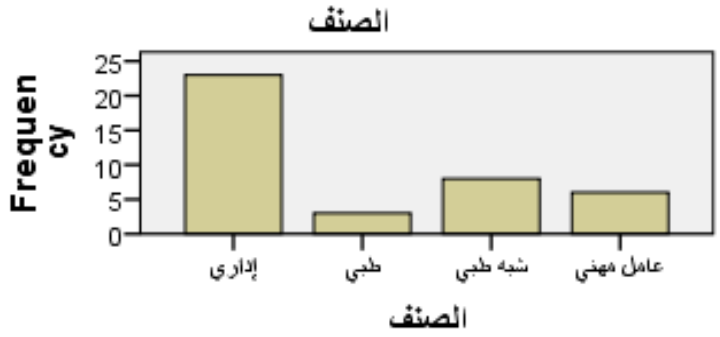
يمثل الجدول رقم (3–22) والشكل رقم (3–06) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الصنف.

الجدول رقم (3-22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
إداري	23	57.5
طبي	3	7.5
شبه طبي	8	20.0
عامل مهني	6	15.0
المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-06): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف



يتضح من خلال الجدول رقم (3-22) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على صنف إداري احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (57.5%)، تليها نسبة (20%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على صنف شبه طبي. تليها نسبة (15%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على صنف عامل مهني والصنف الطبي شكل النسبة الأقل ب(7.5%).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية: متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية(α=0.05) وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية (α=0.05) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد.

أولا– الفرضية الأولى: **درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.**

الفرضية الجزئية الأولى: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على الرسالة ،الرؤية والأهداف أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار **(one sample t–test)** تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–23): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول(المحور 01)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	لدى المستشفى رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة	3.30	1.091	66	1.740	0.090	3
2	هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة المستشفى تمكنكم من الالتزام بها	3.58	1.130	71.6	3.219	0.003	1
3	يضع المستشفى أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانات المتاحة	3.38	0.952	67.6	2.490	0.017	2
4	يتم إشراككم في صياغة الأهداف	2.70	1.091	54	-1.740	0.090	4
الرسالة، الرؤية والأهداف		3.234	0.878	64.68	4.475	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t–test**) للبعد الأول الرسالة، الرؤية والأهداف والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**3.234**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.878**) والوزن النسبي يساوي (**% 64.68**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.475**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن رسالة ورؤية المؤسسة واضحة للعام والخاص، وأشهر ما يعرف عن رسالة المؤسسة مجانية العلاج، وهدف كل عامل مهما كان العمل والمثابرة للوصول إليها من خلال الأهداف

المسطرة، فالمؤسسة لها إجتماعات دورية مع الشريك الإجتماعي ورؤوساء المصالح للوقوف على نواقص المؤسسة وتسطير أهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

الفرضية الجزئية الثانية: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على التحليل البيئي أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 01)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
5	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عمله في المستقبل	2.90	1.128	58	-0.561	0.578	3
6	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عمله في المستقبل	3.03	1.097	60.6	0.144	0.886	1
7	يقوم المستشفى بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل لبيئته الداخلية	3.00	1.198	60	0.000	1.000	2
8	يقوم المستشفى بتحديد الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل لبيئته الخارجية	2.80	1.067	56	-1.185	0.243	4
التحليل البيئي		2.93	0.960	58.6	3.587	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الثاني التحليل البيئي والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2,93**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.960**) والوزن النسبي يساوي (**58.6%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.587**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن المؤسسة لها صفة السلطة التنفيذية، فالوزارة الوصية (وزارة الصحة

والسكان وإصلاح المستشفيات)، هي التي تقوم بتحليل البيئة الخارجية، أما البيئة الداخلية فتقوم به المؤسسة من خلال المديريات الفرعية كمديرية المصالح الصحية والموارد البشرية ومديرية المالية والوسائل كل حسب طبيعة واجباته العلمية والمهنية فيه.

الفرضية الجزئية الثالثة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على تصميم الإستراتيجية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 01)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
9	يضع المستشفى الخطط المناسبة التي تتلاءم مع قدراته الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهه	3.10	1.105	62	0.572	0.570	1
10	يتم إشراككم في وضع الخطط الإستراتيجية	2.55	1.197	51	-2.377	0.022	4
11	تعزز مؤسستكم خططها الإستراتيجية بجداول للأنشطة المطلوبة	3.03	1.187	60.06	0.133	0.895	3
12	يضع المستشفى مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة	3.10	1.008	62	0.628	0.534	2
تصميم الإستراتيجية		2.945	0.924	58.9	3.753	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) للبعد الثالث تصميم الإستراتيجية والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2.945**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.924**) والوزن النسبي يساوي (**58.9%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.753**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن الخطط يتم وضعها مع دراسة إمكانية تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة

تكون في مجلس الإدارة والمكون من المدير والمدراء الفرعيين، وكل حسب صلاحياته وإمكانياته المتاحة يقوم بتنفيذ ما عليه وفق جدول أعماله المسطر من قبل الوزارة وكذا مجلس الإدارة.

الفرضية الجزئية الرابعة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على تنفيذ الخطة الإستراتيجية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-26): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 01)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
13	يراعي المستشفى خطوات التنفيذ للأنشطة التي حددها أثناء تصميم الخطة	2.95	0.986	59	-0.321	0.750	4
14	يلتزم المستشفى بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الخطة	3.38	1.005	67.6	2.360	0.023	1
15	يوفر المستشفى الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة	3.38	1.102	67.6	2.152	0.038	2
16	يلتزم المستشفى بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة	2.23	1.165	44.6	1.221	0.229	5
17	يوظف المستشفى الأفراد ذوي الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الخطة	2.98	1.230	59.6	-0.129	0.898	3
تنفيذ الخطة الإستراتيجية		3.18	0.869	63.6	3.752	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الرابع تنفيذ الخطة الإستراتيجية والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**3.18**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.869**) والوزن النسبي يساوي (**63.6%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.752**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن المؤسسة تقوم بتكون أطباءها وتوفير إمكانيات العمل لأقصى الحدود المتاحة، وتقوم بأيام تكوينية لتطوير وتوعية العمال كل حسب مجال عمله ودرجته العلمية، وكذا تحديد المخاطر

المهنية وكيفية التعامل معها، والمؤسسة في تعاملاتها اليومية تقوم بمبدأ الشورى في التخطيط وتعيين الأفراد ذو الخبرة والإمكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة للوصول إلى أسمى النتائج المتوقعة.

الفرضية الجزئية الخامسة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على المراقبة والتقييم أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور 01)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
18	يضع المستشفى جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططه وتحقيق أهدافه	2.98	1.209	59.6	-0.131	0.897	2
19	يعتمد المستشفى على آليات ومؤشرات أداء محددة وواضحة للرقابة على تنفيذ خططه	3.05	1.108	61	0.285	0.777	1
20	يستعين المستشفى بخبراء بأطراف (خارج المستشفى) لإجراء تقييم لأدائه	2.63	1.102	52.6	-2.152	0.038	4
21	يستفيد المستشفى من نتائج التقييم في تطوير عمله	2.95	1.197	59	-0.264	0.793	3
	المراقبة والتقييم	2.90	0.940	58	3.615	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الخامس المراقبة والتقييم والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2.90**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.940**) والوزن النسبي يساوي (**58%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.615**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن المؤسسة في كل إجتماعاتها الدورية تقوم بذكر ما تم تسطيره وتم إقراره فيما سبق أي تقرير تقييمي للسابق لتحديد اللاحق، ويستعين بخبراء من خارج المؤسسة كأطباء خاصيين ذوكفاءة عالية

أوالمستشارين الطبيين أومستشاري الوظيف العمومي حتى عمال الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وغيرهم. وتكون كمرجع فكري، تنظيمي وقانوني تستند عليه المؤسسة.

***ثانيا– الفرضية الثانية*: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تتوافر على أبعاد إدارة الأزمات مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.**

الفرضية الجزئية الأولى: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تتوافر على اكتشاف إشارات الإنذار أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t–test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–28): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول (المحور 02)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
1	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص لرصد مؤشرات حدوث الأزمات	2.40	1.008	48	-3.766	0.001	3
2	تهتم إدارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	2.62	1.030	52.4	-2.303	0.027	2
3	يستخدم المستشفى الطرق العلمية في اكتشاف وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	2.70	1.285	54	-1.477	0.148	1
إكتشاف إشارات الإنذار		2.576	2.870	51.52	3.814	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t–test**) للبعد الأول إكتشاف إشارات الإنذار والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2,576**)، وإنحراف معياري بمقدار (**2,870**) والوزن النسبي يساوي (**% 51.52**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.814**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن العديد من العمال لا يعلمون بكون أن المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي خلية لتتبع وترصد الأزمات الطبية من خلال مصلحة الأوبئة كما حدث خلال أزمة التي أحدثها فيروس الكفيد19. وفي سياقه كان التتبع والتحليل وكذا التقييم على مستواها وعلى المستوى الوطني،

للتجهز وتوفير كل الإمكانات اللازمة، وبطرق علمية فنحن اليوم في عصر التطور والرقمنة والعالم أصبح قرية صغيرة.

الفرضية الجزئية الثانية: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على الاستعداد والوقاية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء إختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-29): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 02)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
4	يتم تشكيل فرق مختلفة للتعامل مع الأزمات المحتملة في المستشفى	3.10	1.236	62	0.512	0.612	1
5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة	3.03	1.209	60.6	0.131	0.897	3
6	يسهل الحصول على الإمكانات البشرية، المادية والتقنية من الإدارات الأخرى أثناء الحاجة إليها	3.05	1.280	61	0.247	0.806	2
7	يتم إعداد مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع الأزمات المحتملة	2.95	1.280	59	-0.247	0.806	4
8	يوفر المستشفى برامج تدريبية تساعد على تنفيذ السيناريوهات لمواجهة الأزمات	2.70	1.114	54	-1.703	0.096	5
	الإستعداد والوقاية	2.966	1.036	59.32	2.885	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss							

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الثاني لإستعداد والوقاية والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2.966**)، وإنحراف معياري بمقدار (**1.036**) والوزن النسبي يساوي (**59.32%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**2.885**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن المؤسسة تقوم بتجهيز فرق مختلفة للتعامل مع الأزمة مثال ذلك في أزمة

الكوفيد-19 حيث تم فتح وإستحداث مصلحة خاصة بالمرضى سميت " مصلحة العزل الصحي " وتم تجهيزها بكل الإمكانيات البشرية والطبية والصيدلانية، وعند تفاقم حجم إستيعاب المصلحة تم تجهيز المعهد الوطني للتكوين المهني لتوسيع مصلحة العزل الصحي فيه وجهزت بكل الإمكانيات الطبية والشبه طبية والإدارية، وحتى تم تسخير حتى أبسط العمال للمساهمة في إحتواء تفاقم الأزمة، وقد تم إعداد العديد من السيناريوهات وتحت إشراف مديرية الصحة للتعامل مع الوضع الذي كان راهن، حتى أنه تم تجميد العطل السنوية لتجنيد جميع العمال ومن كل الفئات للتعامل معها وقت الحاجة ودون الحاجة، أما فيما يخص بالتوفير برامج تدريبية فالمؤسسة قامت في العديد من المرات بفتح دورات تكوينية للإسعاف الطبي لجميع العمال وتقوم بأيام تحسيسية وتوعية لهم والحضور لا يكون إجباري فهو إختياري.

الفرضية الجزئية الثالثة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على احتواء الأضرار أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء إختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-30): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
9	تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام	3.30	1.091	66	1.740	0.090	2
10	توفر إدارة المستشفى غرفة للطوارئ مجهزة بمختلف الوسائل لاحتواء الأزمة	2.93	1.403	58.6	-0.338	0.737	3
11	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات سريعة لإحصاء الأضرار التي نجمت عن الأزمة	3.38	1.234	67.6	1.922	0.062	1
12	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات سريعة مع المجتمع الخارجي عند حدوث أي أزمة	3.28	1.261	65.6	1.380	0.176	5
13	توضح إدارة المستشفى خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة أثناء التعامل مع الأزمات	2.93	1.228	58.6	-0.386	0.701	4
إحتواء الأضرار		3.16	0.957	63.2	3.266	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الثالث إحتواء الأضرار والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**3.16**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.957**) والوزن النسبي يساوي (**63.2%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**3.266**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن عمال وعاملات المؤسسة في قيمة التكاتف والتجنيد والتضحيات التي قام بها الجيش الأبيض خاصة في أزمة كوفيد-19، من خلال توزيع المهام وتسخير الوقت للقيام بالواجب المهني على الواجب العائلي، كيفية توعية التي قاموبها من خلال التجول بسيارات الإسعاف للتحذير من خطر الوباء وكيفية إنتشاره بالصوت والصورة من خلال الملصقات التوعوية، أما فيما يخص عمليات الإتصال فكانت جد سريعة وعلى قدم وساق، ولم تغفل المؤسسة عن مراقبة التطورات الحاصلة فالمجتمع الخارجي بكل كانت تعي وتحصي كل كبيرة وصغيرة، كما قامت بإعداد العديد من السيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد كل الحاجات والمتطلبات اللازمة للوقوف أمام أي متغير في سير الأزمة.

الفرضية الجزئية الرابعة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على استعادة النشاط أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-31): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 02)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمةsig	الترتيب
14	تعمل إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة	3.25	1.171	65	1.350	0.185	3
15	يعمل المستشفى على إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة النشاط العادي	3.60	1.057	72	3.589	0.001	1
16	تشجع إدارة المستشفى العاملين على توجيه الأعباء لاستعادة النشاط	2.85	1.331	57	-0.713	0.480	4
17	توفر المستشفى الموارد والإمكانات اللازمة لاستعادة نشاطه العادي	3.38	1.079	67.6	2.199	0.034	2

إستعادة النشاط	3.27	0.954	65.4	4.171	0.000	
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الرابع إستعادة النشاط والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**3.27**)، وإنحراف معياري بمقدار (**0.954**) والوزن النسبي يساوي (**65.4%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**4.171**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** قوة وديناميكية إستعادة النشاط؛ فالمؤسسة في الأزمة مثال ذلك: في فترة الكوفيد-19 رأينا مدى تكاتف وتآزر الجيش الأبيض، فحتى خلال الأزمة لم يتم توقيف أو عزل أي مصلحة من أداء عملها على حساب مصلحة أخرى بل تم توسيع النشاط بفتح مصلحة للعزل الصحي.

الفرضية الجزئية الخامسة: درجة الموافقة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على التعلم أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-32): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
18	**يستخلص المستشفى العبر من الأزمات السابقة في محاولة الإستفادة منها مستقبلا**	3.00	1.177	60	0.000	1.000	2
19	**تقوم إدارة المستشفى بتقييم خطط إدارة الأزمات السابقة قصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية**	2.95	1.154	59	-0.274	0.785	4
20	**تعمل إدارة المستشفى على الاستفادة من خطط التعامل مع الأزمات في الإدارات الأخرى ذات التجارب المشابهة**	3.00	1.261	60	0.000	1.000	3
21	**تهتم إدارة المستشفى بحضور المؤتمرات والندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال**	2.88	1.181	75.6	-0.670	0.507	5
22	**تعقد إدارة المستشفى اجتماعات لتقييم أداء فريق العمل**	3.03	1.310	60.6	0.121	0.905	1

التعلم	2.97.	1.003	59.4	2.988	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss					

يوضح الجدول أعلاه نتائج إختبار(**one sample t-test**) للبعد الخامس التعلم والتي تدل على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الإحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، حيث أظهرت النتائج متوسط حسابي قدره (**2.97**)، وإنحراف معياري بمقدار (**1.003**) والوزن النسبي يساوي (**59.4%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**2.988**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.684**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن المؤسسة تتعظ وتتعلم من التجارب الأخرى وسابقتها في الأزمات وأقرب مثال يمكن إقتراحه هوأزمة الكوفيد-19، حيث تم الإقتداء بما سبقها من أزمات وبائية سابقة، وتم إقتداء بالمؤسسات الإستشفائية عبر الوطن وعبر العالم للتجهز لمواجهتها، وكان التتبع لأحداث ومجريات الوباء على المستوى العالمي، وكانت الإجتماعات يومية لمجلس الإدارة لتقييم الوضع الحالي والتجهز لأي وضع لاحق مهما كانت شدته.

المطلب الثاني: إختبار طبيعة العلاقة والأثر بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك إستخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

أولا- إختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α=<0.05 بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

سيتم إختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لإختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (3-33): معامل الإرتباط (Spearman) بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
التخطيط الإستراتيجي	0.588**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية α=<0.05، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية حسنة تقدّر بـ (**58.8%**) بين التخطيط

الإستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية أما ما نسبته (**41.2%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا– إختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$

سيتم إختبار أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (رقم 3-34) يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (3–34): نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
إدارة الأزمات	0.556	0.309	17.020	الانحدار	1	0.000	0.645	4.126	0.000
				البواقي	38				
				المجموع	39				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول (3- 34) تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذودلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.556**) عند مستوى ($\alpha<=0.05$) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (**0.309**) أي أن ما قيمته (**0.309**) من التغيرات في إدارة الأزمات لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية ناتج عن التغير في مستوى التخطيط الإستراتيجي، كما بلغت قيمة F المحسوبة (**47.58**) وهي دالة عند مستوى ($\alpha<=0.05$). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (**4.126**) التي بينت معنوية درجة تأثير التخطيط الإستراتيجي، وهي دالة عند مستوى ($\alpha<=0.05$)، وهوما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$** .

ثالثا– إختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الصنف) حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس (**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

H_O: لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

H_1: يوجد إختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أويساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (H_O) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (H_O)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

***الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

***الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لنتغير العمر.

***الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى للمستوى العلمي.

***الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

***الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير الصنف.

أولا– أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	15	61.93	16.914	0.005	-0.638	0.529
	أنثى	24	65.38	15.525			
المحور الثاني	ذكر	15	62.53	17.932	0.058	-1.012	0.319
	أنثى	24	68.63	18.851			
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (3-35)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الإستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا-أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	2456.631	3	818.877	4.085	0.014
	داخل المجموعات	7217.269	36	200.480		
	المجموع	9673.900	39	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	467.801	3	155.934	0.447	0.721
	داخل المجموعات	12550.174	36	348.616		
	المجموع	13017.975	39	-		
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-36)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الإستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

ثالثا–أثر متغير المؤهل التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–37): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	100.890	3	33.630	0.126	0.944
	داخل المجموعات	9573.010	36	265.917		
	المجموع	9673.900	39	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	1091.912	3	363.971	1.099	0.362
	داخل المجموعات	11926.063	36	331.280		
	المجموع	13017.975	39	-		
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (3-37)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الإستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى العلمي.

رابعا–أثر متغير سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1359.845	5	271.969	1.112	0.372
	داخل المجموعات	8314.055	34	244.531		
	المجموع	9673.900	39	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	814.465	5	162.893	0.454	0.808
	داخل المجموعات	12203.510	34	358.927		
	المجموع	13017.975	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-38)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الإستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا-أثر متغير الصنف على آراء عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للصنف استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-39): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الصنف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1814.213	3	604.738	2.770	0.056
	داخل المجموعات	7859.687	36	218.325		
	المجموع	9673.900	39	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	879.337	3	293.112	0.869	0.466
	داخل المجموعات	12138.638	36	337.184		
	المجموع	13017.975	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-39)، نلاحظ أن القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لمحوري الأول (التخطيط الإستراتيجي) والثاني (إدارة الأزمات)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير الصنف.

خلاصـــــــــة الفصـــل:

من خلال الدراسة الميدانية في محيط المؤسسة المختارة والتي كانت المؤسسة العمومية الإستشافئية بالبرواقية، ولم يكن إختيارها محض صدفة وإنما كان لطبيعة نشاطها وكذا مدى إسهامها في المحورين المتناولين فالدراسة. ففي أزمة الكوفيد-19 كانت الواجهة الأولى له وتم تجنيد جميع العمال في قطاعها كل حسب عمله ومؤهلاته العلمية والمهنية للوقف ضد الوباء، ومحاربة الأزمة التي ولدت نتيجته، وكان بالتخطيط الإستراتيجي الذي ساهم بشكل كبير في نجاح للحد من حدة أزمة الكوفيد-19، التي كانت وليدة أزمة عالمية وهزت جميع القطاعات بصفة عامة والصحة بصفة خاصة. قمنا بتحليل موضوع الدراسة من خلال تحضير وتوزيع إستبيان، وإعتمدنا على الوصف وتحليل متغيرات الدراسة وكذا التحقق من فرضياتها، وفي الأخير خلصنا إلى النتائج التالية:

- مستوى التخطيط الإستراتيجي عالي في القطاع إلا أنه ضيق على مستوى المؤسسة؛ كون المؤسسة لها سلطة التنفيذية؛
- يطغى في المؤسسة العامل النسوي والشبابي بصفة واضحة، وهذا نتيجة لإستراتيجية ومخططات التوظيف التي تسعى لتوظيف الشباب ذوي الكفاءة المهنية ومستوى تعليمي يتأقلم وطبيعة النشاط، فطبيعة نشاط المؤسسة تستقطب العمال من النساء أكثر من الرجال، كما لوحظ كثافة نشاط سرعة والكفاءة المهنية للنساء عوض الرجال؛
- يقوم بالتخطيط القادة فقط دون إشراك باقي العمال؛
- يتم إحتواء الأزمات بتقليصها وبنشر الوعي وتكثيف النشاط فالمؤسسة، فعدم نجاعتها يعود بالسلب على المجتمع ككل؛
- يتم تقسيم المهام على فرق العمل كل حسب مجال عمله لإمتصاص حجم الأزمة وحلها في أقرب الآجال وإذا أمكن ب" صفر" أضرار.

الخاتمة

إن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة التبصر بمستقبل المنظمة، ووضع أهداف تحدد مسارات المؤسسة مستقبلا، بالإضافة إلى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لابد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المسيرين، توفر الإمكانيات، وجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع، ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

بإعتبار أن الأزمة هي نقطة تحول في عمل المنظمة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، تطلب خلق إدراة تسيرها، وهي إدارة الأزمات التي لها أولويات وأولى مهامها تكمن في إدارة عوامل السيطرة على المخاطر والأزمات، حيث تقوم بالتخطيط والتنسيق للمساعدة على إجتياز الأزمة بأقل الخسائر أو الربح الوفير. وبما أن للتخطيط حصة في إدارة الأزمات، زاد الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لإكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستواها.

من خلال ما سبق، وبالنظر إلى موضوع الدراسة نلاحظ إرتباط إشكالية بحثنا بمدى تداخل التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات للتصدي للأزمة والخروج منها بأقل الخسائر، حيث حاولنا المزج بين هذين المتغيرين، بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات ؟ و ما واقع ذلك بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية ؟.

من خلال ما تم عرضه في الإطارين النظري و الميداني يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا: إن إدارة الأزمات تولي إهتمام بالغا للتخطيط الإستراتيجي حيث يرافقها في كل مراحلها وحتى قبل بالبدأ فيها، وهذا يعطيها طابع التعزيز لها، فقد تم ربط إدارة الأزمات بالتخطيط الإستراتيجي الذي هو خلاص وكيفية علمية للخروج من دائرة الأزمة أو تجنبها في بدايتها، وحتى قبل وصولها أو النهوض من آثارها بعد تجاوزها وهذا بأقل الخسائر الممكنة. وهنا يظهر تمازج التخطيط الإستراتيجي مع إدارة الأزمات، فكما هو معلوم التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة ولا يمكن تجاوزه أو الإستغناء عنه، بل بات عنصر محوري يقوم عليه العديد من الوظائف والنشاطات، وهو الذي يرقى بالمنظمة إلى أعلى المراكز والمراتب ودليل ذلك المنظمات اليابانية التي ولدت من تحت الصفر أضحت الأولى عالميا، وبفضل التخطيط الإستراتيجي تمكنت من تجاوز العديد من الأزمات.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على " **يعتبر التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية في ظل الظروف البيئية الراهنة**"، تم إثبات صحتها من خلال ما تم تقديمه في الفصل النظري، حيث أن خلاص المنظمات يكون بالتخطيط الإستراتيجي، فهو في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على التعايش والتكيف مع الأوضاع الراهنة.

- الفرضية الثانية " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي وهذا بصورة فردية وكلية**"، حيث تم اثبات هذه الفرضية جزئيا:
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد (الرسالة، الرؤية، الاهداف)، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد التحليل البيئي، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد تصميم الاستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد المراقبة والتقييم، وهذا بصورة فردية وكلية.

- الفرضية الثالثة " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على مراحل إدارة الأزمات وهذا بصورة فردية وكلية**"، حيث تم اثبات هذه الفرضية جزئيا:
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد الاستعداد والوقاية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
  - توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد احتواء الأضرار، وهذا بصورة فردية وكلية؛

- توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد استعادة النشاط، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- توجد موافقة في آراء عينة الدراسة على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية تعتمد على بعد التعلم، وهذا بصورة فردية وكلية.

- الفرضية الرابعة " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات**."، تم نفي الفرضية، فمن خلال النتائج توصلنا إلى وجود علاقة طردية حسنة تقدّر بـــ (**58.8%**) بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

- الفرضية الخامسة " **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$**"، حيث تم نفي هذه الفرضية من خلال نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط.

- الفرضية السادسة " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الصنف) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$**"، وتم نفيها بشكل جزئي حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الاحصائية **$\alpha=0.05$**.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الاحصائية **$\alpha=0.05$**.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الاحصائية **$\alpha=0.05$**.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الاحصائية **$\alpha=0.05$**.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات تعزى لمتغير الصنف عند مستوى المعنوية الاحصائية **$\alpha=0.05$**.

نتائج البحث

من خلال البحث يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية والميدانية التي تم التوصل إليها، وأهمها:

- ✓ التحليل البيئي عملية لا يمكن الإستغناء عنها مهما كانت الظروف، فعلى أساسها يتم وضع حجر الأساس للعديد من الخطوات و الإجراءات؛
- ✓ كل من التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات لها مراحل تتوازى مع بعضها البعض كأنها مفردات لبعضها البعض؛
- ✓ لأي معلومة مهما كانت أثر كبير قد يغير مجرى الأزمة و يعطيها طابع أخر؛
- ✓ لا يمكن سحب التخطيط الإستراتيجي عن إدارة الأزمات فهو المسير لها، و نجاح تجاوز الأزمة دلالة على نجاعة التخطيط الإستراتيجي ؛
- ✓ المقياس الذي يقاس بيه براعة، فعالية وكفاءة المسؤول وحنكته فالتخطيط الإستراتيجي عند إدارة الأزمة.

الإقتراحات

تتلخص هذه الاقتراحات في النقاط الآتية:

- ❖ يجب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها دون التمييز لصنفه أو رتبه؟، فقد تجد فالنهر ما لا يوجد في البحر، لأن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التخفيف من حد الأزمات، ويحدد نقاط القوة و الضعف في المنظمة؛
- ❖ من أهداف التخطيط الإستراتيجي توفير المعلومات اللازمة والكافية، والتي تفيد في إتخاذ القرارات وحل الأزمات المتوقعة، لذا كان من الضروري تبني التخطيط الإستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات؛
- ❖ ضرورة أن تتبنى المنظمات التخطيط الإستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة المدى، ومنه الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة؛
- ❖ يجسد التخطيط الإستراتيجي علامة على شدة الذكاء والحنكة، لذا يجب إستغلاله وسير على دربه في إدارة الأزمات لتخفيف الأضرار، وتحويل وجهتها من خسارة إلى فرصة وربح؛
- ❖ بما أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وذوي خبرة طويلة، فإنه يجب على متخذي القرار فالمنظمات إحالة وضع الخطة الإستراتيجية إلى المتخصصين؛
- ❖ إن من أهداف التخطيط الإستراتيجي في المنظمات هو إكتشاف الأزمات قبل حدوثها، لذلك يجب أن تشمل الخطط الإستراتيجية برامجا ونظما وسياسات واضحة لإدارة الأزمات،
- ❖ ضرورة أن يشتمل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات على بدائل إستراتيجية لحل الأزمات في حال حدوثها، وتوفير الدورات التدريبية للموظفين في مجال التخطيط الإستراتيجي.

آفاق البحث

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع أخرى، والمتمثلة في العناصر التالية:

* علاقة مراحل التخطيط الإستراتيجي بنجاح إدارة الأزمات؛
* متطلبات فعالية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛
*واقع إدارة الأزمات في المؤسسات : دراسة مقارنة

قائمة المراجع

أولا.اللغة العربية:

أ.الكتب:

01* أحمد ماهر، "**إدارة الأزمات**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2006.

02* أحمد ماهر،" **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة05، القاهرة،2013

03* إسماعيل إبراهيم بن مُحَّد، " **دليل التخطيط الإستراتيجي**"، مؤسسة الملك خالد الخيرية، الرياض، 2010.

04* إسماعيل مُحَّد السيد،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

05* الخضيري محسن أحمد، " **إدارة الأزمات: عدم إمتلاك كافة القوة من أشد لحظات الضعف**"،مجموعة النيل العربية، الطبعة02، القاهرة، 2002

06* الخضيري محسن أحمد، "**إدارة الأزمات: منهج إقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإقتصاد القومي و الوحدة الإقتصادية**"، مكتبة مدبولي، الطبعة 02، القاهرة، 2002.

07* السعيد السيد، "**إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث، دور العلاقات العامة**"، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2006

08* السيد رجب، "**دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات**"، مطبعة الإيمان ، القاهرة، 2000 .

09* الصيرفي مُحَّد، " **مفاهيم إدارية حديثة**"، الدار العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة01، عمان، 2003

10* بشار يزيد الوليد، "**التخطيط الإستراتيجي : مفاهيم معاصرة**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

11* بلال خلف السكارنة،" **الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي**" ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة01، عمان، 2015.

12* بلال خلف السكارنة، " **التخطيط الاستراتيجي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

13* ثابت عبد الرحمن إدريس، " **المدخل الحديث في الإدارة العامة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

14* جمال الدين مُحَّد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة،" **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

15* حسن عماد لمكاوي،"**الإعلام و معالجة الأزمات**"، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة02، القاهرة، 2009

16* حسين علي، "**الإبداع في حل المشكلات**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001

17* حسين مُحَّد جواد الجبوري،" **التخطيط الإستراتيجي في التعليم**"، مطابع الدار العربية،الطبعة01، بيروت، 2010 .

18* حسين مُحَّد جواد الجبوري،" **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2014.

19* خالد مُحَّد بني حمدان، وائل إدريس، "**الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

20* خضر مصباح ، إسماعيل الطيطي، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان،2013 .

21* خليل نبيل مرسي، " **التخطيط الإستراتيجي** "، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة02، القاهرة، 1996.

22* رافدة عمر الحريري،" **القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة01، عمان، 2010.

23* رشاد الحملاوي مُحَّد، "**التخطيط لمواجهة الأزمات**"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995

24*رعد الصرن، " **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين**"، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2003.

25* زكريا مطلك الدوري،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات وحالات دراسية**"،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

26*سالم مؤيد سعيد، " **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

27*سالم مؤيد سعيد، " **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

* سوسن سالم الشيخ: " **إدارة و معالجة الأزمات في الإسلام**"، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2002

28* سيد مُحَّد جاد الرب،" **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 01،القاهرة،2016.

29* شارل زهل وجونز، جاريث،" **الادارة الاستراتيجية: مدخل متكامل**" (ترجمة رفاعي مُحَّد رفاعي و مُحَّد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ، الرياض، 2001.

30* شوقي ناجي جواد،" **إدارة الأعمال: منظور كلي**"، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.

31* طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَّد صبحي إدريس،" **الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2007.

32* عائشة يوسف الشميلي، " **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2017.

33* عباس خضير الخفاجي، " **الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات**"، مكتبة دار القفافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2004.

34* عباس رشدي العماري، "**إدارة الأزمات في عالم متغير**"، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة ، 1993.

35* عبد العزيز صالح بن حبتور، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، 2007

36* عبد العزيز صالح بن حبتور، " **الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة01، عمان، 2004.

37* عبد الله إبراهيم الكيلاني، "**إدارة الأزمات**"،دار الكتب القطرية، دوحة، 2009

38* عبد الوهاب مُحَمَّد كامل، " **سيكولوجية إدارة الأزمات**"، إدارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003

39* عثمان غنيم، " **التخطيط : أسس و مبادئ عامة**"، دار الرضا للنشر و التوزيع، الطبعة 02، عمان، 2001.

40* عثمان غنيم، " **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

41* علي عجوة كريمان فريد، "**إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**"،عالم الكتاب للنشر، الطبعة01، القاهرة، 2009

42* عليوة السيد، "**إدارة الأزمات في المستشفيات**"، ابتراك للنشر و التوزيع، الطبعة01، القاهرة، 2001

43* عليوة السيد، "**إدارة الأزمات و الكوارث**"، دار الأمن للنشر و التوزيع، الطبعة02، القاهرة، 2002

44*عليوة السيد،" **إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة**"،دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007

45* غسان قاسم داوود الامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، " **إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات**"،الدار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان، 2016.

46* فلاح حسين عداد الحسيني، " **الإدارة الإستراتيجية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة02، عمان، 2006.

47* فلاح حسن عداد الحسيني،" **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

48* فهد أحمد الشعلان، " **إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات**"،الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003

49* فهد أحمد الشعلان،" **إدارة الأزمات: الأسس المراحل الآلية**"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002

50* كاظم نزار الركابي،" **الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

51* ماجد سالم الهرمي، جاسم مُحَمَّد، "**مبادئ إدارة الأزمات**"، دار رضوان لنشر و التوزيع، عمان، 2008

52* ماجد عبد المهدي المساعدة، " **إدارة الأزمات: المداخل–المفاهيم–العمليات**"،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012

53* ماجد عبد المهدي مساعدة، "**الإدارة الإستراتيجية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2013.

54* مجيد الكرخي، "**التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري و تطبيقي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان ،2014.

55* محسن أحمد الخضيري، " **إدارة الأزمات**"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003

56* مُحَمَّد أحمد عوض،" **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

57* مُحَمَّد بن يوسف النمران العطيات، " **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

58* مُحَمَّد خلف جاد الله، "**إدارة الأزمات**"، دار سلمة للنشر و التوزيع، عمان، 2007

59* مُحَمَّد رشاد الحملاوي، " **إدارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية**"، مكتبة عين الشمس ، الطبعة02، القاهرة، 1995

60* مُحَمَّد سرور حكمت الحريري، "**إدارة الأزمات و إستراتيجيات القضاء على الأزمات الإقتصادية والمالية والإدارية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

61* مُحَمَّد عبد الغني هلال، "**مهارات إدارة الأزمات**"، مركز تطوير الأداء و التنمية، الطبعة02، القاهرة، 2009

62* مُحَمَّد فتحي، "**الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات**"، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002

63* مدحت مُحَمَّد أبو النصر،" **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**"، المجموعة العربية للنشر، الطبعة01، القاهرة، 2009.

64* مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري،" **التخطيط الاستراتيجي**"، دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2016.

65* معن محمود عياصرة، مروان مُحَّد بني أحمد، **إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير**"،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008

66* معن محمود عياصرة،"**إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2008

67* نادية العارف،" **الإدارة الإستراتيجية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة04، القاهرة، 2007

68*نادية العارف، " **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

69* نادية عبد القادر، " **إدارة الأزمات و حل المشكلات**"، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007..

70* نداء مُحَّد باقر الياسري،" **إدارة الأزمات**"،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، 2014.

71*نخبة من الخبراء المتخصصين، "**إدارة الذات و الأزمات**"،دار التعليم الجامعي، القاهرة، 2014

72* نعيم إبراهيم الظاهر، "**إدارة الأزمات**"، عالم الكتب، عمان، 2009.

73* نعيم إبراهيم الظاهر، "**إدارة الأزمات الإستراتيجية**"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2009.

74* نعيم إبراهيم الظاهر،" **الإدارة الإستراتيجية**"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة01، عمان، 2009.

* ياسين سعد غالب،" **الإدارة الإستراتيجية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

76* يوسف أحمد أبو فارة،" **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009

ب.الأطروحات:

77* سهام بادي، " **التخطيط الاستراتيجي للمعلومات و دوره في دعم قطاع المكتبات بالجزائر**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013-2014.

78* منال خلف الله، " **التخطيط الإستراتيجي و أثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط**"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط، طرابلس، 2015.

79* يحضيه سملاني، " **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة**"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر3 ، الجزائر، 2004-2005.

ت.مذكرات ماجستير:

80* إيثار عبد الهادي مُحَمَّد،" **إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم الإدارة الصناعية ، جامعة بغداد، دون ذكر السنة.

81*القحطاني السهمي، **"دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

82* حبيبة العيداني ،**"أثر توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2009-2010.

83 حسام الدين حسن عطية حمدونة، **"ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات إدارة الأزمات في محافظة غزة"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

84* دارين بوزيدي،" **مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء"**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ببسكرة، الجزائر، 2004.

85*رائد فؤاد مُحَمَّد عبد العال، " **أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009.

86* ربحي عبد القادر الجديلي، " **واقع إستخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

87* رحيمة سلمى حتيتة، **"تأثير الرؤية الإستراتيجية في إدارة الأزمة:دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية و شركة مصافي الوسط"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، 2008.

88* رهف مروان غنيمة، **"متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2013-2014.

89* زينات موسى مسك، " **واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و إستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الكلية التمويل الإدارة، جامعة خليل بغزة، القدس، 2011.

90* سامي عبد الله سالم أبو عزيز، **"معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة قطاع غزة"**، مذكرة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

91* سجرجل الفتاح بشدري، " **أثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية في أمانة بغداد"**، مذكرة لنيل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001.

92* شاهد بن فهد الحارشي، " **بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1431-1432، 2010-2011.

93* عاطف عبد الحميد، عثمان شويخ، " **واقع التخطيط في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة"**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في ادارة أعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس،2007.

94* عاطف مُحَّد صقر، **"درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث و سبل تنميتها"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009.

95* فهد علي الناجي، **"أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في الأداء التسويقي"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.

96* فهد مُحَّد نعمان زيادة، **"أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

97* فيحان فهد غازي السهلي، **"متطلبات التخطيط الإستراتيجي و دورها في الحد من أضرار الكوارث"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.

98* كواكب عزيز المعموري، " **أثر التركيز على محركات الإبداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2014..

99* مُحَّد ديب الأشقر، **"درجة ممارسة إدارة الكليات التقنية و المهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها"**، مذكرة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

100* نسيمة لخضاري، **"دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

101* هاني عبد الرحمن أبو عمر، **"فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و أثرها على إدارة الأزمات"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2009.

102*وسام صبحي مصباح سليم، " **سمات إدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

ث.مذكرات ماستر:

103* جواهر بوزيان، " **واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010-2011.

104* حنان عاشور، "**الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018 .

105* خيارهم عبد الله أحمد، " **التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مُحَّد خضير ببسكرة، الجزائر، 2012-2013.

106*رحمة زعبي، " **أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ،العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر ، 2014-2016.

107* زهور تريكي، خديجة زايدي، "**دور نظام المعلومات الإستراتيجي في تفعيل إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2016-2017.

108* صالح محرز،" **دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2015-2016.

109* نورة بعلول، أمال عشيش، " **دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2014-2015

ح.مذكرات ليسانس:

110* مريم قيرواني، " **دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، كلية علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2012-2013

خ.المجلات:

111* الباز عفاف ، " **دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات**"، مجلة النهضة، العدد 10، جامعة القاهرة، القاهرة، 2002.

112* الزهرة عبد المحسن منتهى، "**إدارة الأزمات لعمداء الكليات في جامعة المستنصرية و علاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدرسين**"، مجلة كلية التربية، جامعة المستنصرية، العدد 24، بغداد، شباط 2019.

113* سعيد عبد عابد سلمان، " **تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة**"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34، بغداد،2014.

114* سمير سليمان عبد الجمل، عدنان مُحَّد مسلم الرجوب،" **التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا**"، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد03، العدد02، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020.

115* شرف الدين حسين، علوي أمجد علي، محي الدين حسين، "**إدارة الأزمات الأمنية بين النظرية والتطبيق: تطبيق حول المؤتمر الرابع**"، مجلة الأمن و القانون، كلية شرطة دبي، العدد01، دبي، يناير 1994.

116* طارق كاظم شلاكه، " **ممارسات القيادة الإستراتيجية و إنعكاساتها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة تحليلية وصفية في ديوان وزارة النفط**"، مجلة كلية التربية للبنات، العدد 11، الجزء 03، الجامعة العراقية، بغداد، 2019.

* عابد سعود سراج، "**إدارة الأزمات**"، مجلة الحرس الوطني، العدد 144، الرياض، 2012. 117

118*ليلى بوحديد، " **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة**"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد1، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014.

119* مُحَّد صلاح سالم، " **إدارة الأزمات و الكوارث بين المفهوم النظري والتطبيقي العلمي**"، مجلة الدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية، الطبعة01، القاهرة، 2005.

120* يونس إبراهيم جعفر، "**أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات**"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 01، جامعة الأقصى، القدس، 2017.3

خ. البحوث

121* العزاوي نجم، **"أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات"**، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان، 2006.

122* عبد الرحمن الشلبي، " **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات"**، بحث لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، دمشق، 2009.

123* علي جاسم مُحَمَّد، " **دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"**، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، بغداد، 2017.

124* هدى دياب أحمد صالح،" **أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية"**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العملي حول: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل و التطوير المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2014.

ذ.مواقع الأنترنيت:

125*حياة براهمي،كلثوم بن ثامر،" **نموذج جماعة بوسطن الإستثمارية BCG ودوره في إختبار القرارات الإستراتيجية: بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، الجزائر"**، على الرابط: http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-06-2021.

126* https://e3arabi.com/?p:229386 تاريخ الإطلاع: 2021/06/24

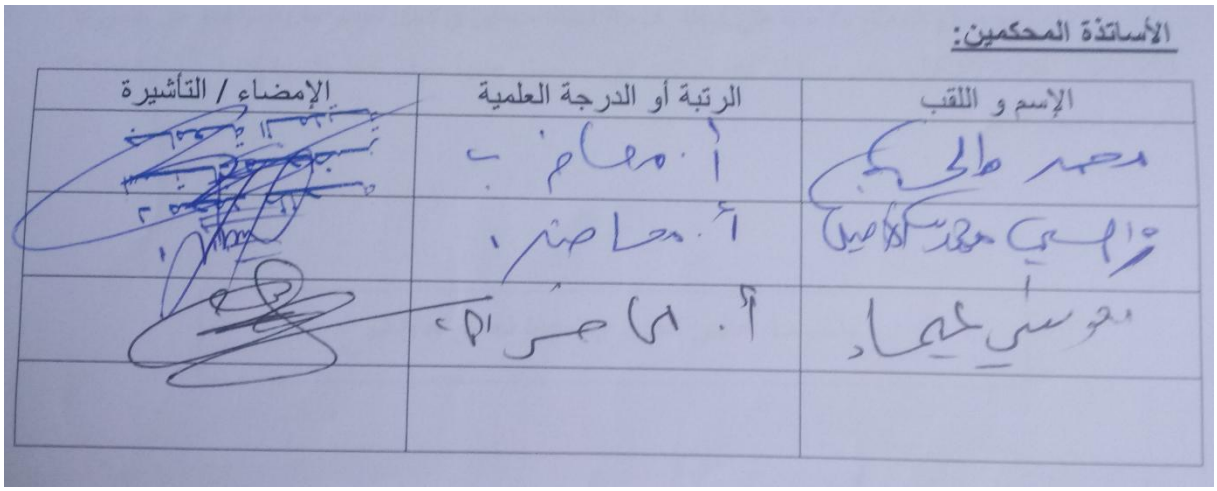
ثانيا.باللغة الأجنبية:

127* Lindgren Mats & Bandhold hands , **Scenario Planning :The link between Future and Strategy** , Plagrave Macmillan , 2003 .

128* Melville Daltan ,Mc Farland , **Management ;Principales and Pratice** , London, Macmillan , 1970 .

الملاحق

الملحق رقم : 1


الأساتذة المحكمين:

الإسم و اللقب	الرتبة أو الدرجة العلمية	الإمضاء / التأشيرة
محمد طالحي	أ. محاضر أ	
زالمي محمد الأمين	أ. محاضر أ	
موسى عيساد	أ. محاضر أ	

الملحق رقم 2

جامعة يحـــي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: إستبيانة

السلام عليكم و رحمة الله تعلى و بركاته، أخي العامل، أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (*le questionnaire*) لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال**، موضوعه العنوان التالي:

التخطيـط الإستراتيـــــجي و دوره في تعزيــز إدارة الأزمـــــات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

1*الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2* **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3*المستوى التعليمي: دبلوم ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4*سنوات الخبرة: 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

5* الصنف: إداري ☐ طبي ☐ شبه طبي ☐ عامل مهني ☐

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى التخطيط الاستراتيجي بالمستشفى ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

البيان	الرقم	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرسالة، الرؤية،	1	لدى المستشفى رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة					
	2	هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة المستشفى تمكنكم من الالتزام بها					
	3	يضع المستشفى أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانات المتاحة					
	4	يتم إشراككم في صياغة الأهداف					
التحليل البيئي	5	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عمله في المستقبل					
	6	يقوم المسؤولون على قطاع الصحة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عمله في المستقبل					
	7	يقوم المستشفى بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل					

		لبيئته الداخلية					
	8	يقوم المستشفى بتحديد الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل لبيئته الخارجية					
تصميم الإستراتيجية (الخطة)	9	يضع المستشفى الخطط المناسبة التي تتلاءم مع قدراته الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهه					
	10	يتم إشراككم في وضع الخطط الإستراتيجية					
	11	تعزز مؤسستكم خططها الإستراتيجية بجداول للأنشطة المطلوبة					
	12	يضع المستشفى مجموعة من السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة					
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	13	يراعي المستشفى خطوات التنفيذ للأنشطة التي حددها أثناء تصميم الخطة					
	14	يلتزم المستشفى بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الخطة					
	15	يوفر المستشفى الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة					
	16	يلتزم المستشفى بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة					
	17	يوظف المستشفى الأفراد ذوي الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ الخطة					
المراقبة و التقييم	18	يضع المستشفى جدولا زمنيا لتقييم مدى تنفيذ خططه وتحقيق أهدافه					
	19	يعتمد المستشفى على آليات ومؤشرات أداء محددة و واضحة للرقابة على تنفيذ خططه					
	20	يستعين المستشفى بخبراء بأطراف (خارج المستشفى) لإجراء تقييم لأدائه					
	21	يستفيد المستشفى من نتائج التقييم في تطوير عمله					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر إدارة الأزمات بالمستشفى، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

البيان	الرقم	العبـــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اكتشاف إشارات	1	يتوفر لدى المستشفى قسم خاص لرصد مؤشرات حدوث الأزمات					
	2	تهتم إدارة المستشفى بتحليل مؤشرات حدوث الأزمات					
	3	يستخدم المستشفى الطرق العلمية في اكتشاف و تحليل مؤشرات حدوث الأزمات					
الاستعداد والوقاية	4	يتم تشكيل فرق مختلفة للتعامل مع الأزمات المحتملة في المستشفى					
	5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة					
	6	يسهل الحصول على الإمكانات البشرية ،المادية والتقنية من الإدارات الأخرى أثناء الحاجة إليها					
	7	يتم إعداد مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع الأزمات المحتملة					
	8	يوفر المستشفى برامج تدريبية تساعد على تنفيذ السيناريوهات لمواجهة الأزمات					
احتواء الأضرار	9	تقوم إدارة المستشفى بالاستجابة الفورية لإحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام					
	10	توفر إدارة المستشفى غرفة للطوارئ مجهزة بمختلف الوسائل لإحتواء الأزمة					
	11	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات سريعة لإحصاء الأضرار التي نجمت عن الأزمة					
	12	تُجري إدارة المستشفى عمليات اتصالات سريعة مع المجتمع الخارجي عند حدوث أي أزمة					
	13	توضح إدارة المستشفى خطوات تنفيذ السيناريوهات البديلة أثناء التعامل مع الأزمات					
استعادة النشاط	14	تعمل إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة					
	15	يعمل المستشفى على إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة النشاط العادي					
	16	تشجع إدارة المستشفى العاملين على توجيه الأعباء لإستعادة النشاط					
	17	توفر المستشفى الموارد والإمكانات اللازمة لإستعادة نشاطه العادي					

التعلم	18	يستخلص المستشفى العبر من الأزمات السابقة في محاولة الإستفادة منها مستقبلا					
	19	تقوم إدارة المستشفى بتقييم خطط إدارة الأزمات السابقة قصد تطويرها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
	20	تعمل إدارة المستشفى على الإستفادة من خطط التعامل مع الأزمات في الإدارات الأخرى ذات التجارب المشابهة					
	21	تهتم إدارة المستشفى بحضور المؤتمرات والندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال					
	22	تعقد إدارة المستشفى إجتماعات لتقييم أداء فريق العمل					

spssالملحق رقم 3: بعض مخرجات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستراتيجي التخطيط	,105	40	,200*	,978	40	,632
الأزمات إدارة	,100	40	,200*	,983	40	,782

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			الرؤية، الرسالة، الأهداف	التحليل البيئي	تصميم الاستراتيجية	الخطة تنفيذ الاستراتيجية	المراقبة والتقييم	التخطيط الاستراتيجي
Spearman's rho	الرؤية، الرسالة، الأهداف	Correlation Coefficient	1,000	,450**	,668**	,539**	,489**	,756**
		Sig. (2-tailed)	.	,004	,000	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	البيئي التحليل	Correlation Coefficient	,450**	1,000	,505**	,283	,409**	,629**
		Sig. (2-tailed)	,004	.	,001	,077	,009	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	تصميم الاستراتيجية	Correlation Coefficient	,668**	,505**	1,000	,695**	,688**	,880**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
	الخطة تنفيذ الاستراتيجية	Correlation Coefficient	,539**	,283	,695**	1,000	,757**	,815**
		Sig. (2-tailed)	,000	,077	,000	.	,000	,000

		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,489**	,409**	,688**	,757**	1,000	,829**
	والتقييم المراقبة	Sig. (2-tailed)	,001	,009	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,756**	,629**	,880**	,815**	,829**	1,000
	التخطيط الاستراتيجي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			اشارات اكتشاف الانذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم	إدارة الأزمات
		Correlation Coefficient	1,000	,663**	,474**	,376*	,262	,624**
	اشارات اكتشاف الانذار	Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,017	,103	,000
		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,663**	1,000	,766**	,624**	,524**	,879**
	والوقاية الاستعداد	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,474**	,766**	1,000	,847**	,679**	,912**
	الأضرار احتواء	Sig. (2-tailed)	,002	,000	.	,000	,000	,000
Spearman's rho		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,376*	,624**	,847**	1,000	,732**	,864**
	النشاط استعادة	Sig. (2-tailed)	,017	,000	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,262	,524**	,679**	,732**	1,000	,781**
	التعلم	Sig. (2-tailed)	,103	,001	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40
		Correlation Coefficient	,624**	,879**	,912**	,864**	,781**	1,000
	الأزمات إدارة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	43

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	22

Correlations

			الاستراتيجي التخطيط	الأزمات إدارة
Spearman's rho	الاستراتيجي التخطيط	Correlation Coefficient	1,000	,588**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	40	40
	الأزمات إدارة	Correlation Coefficient	,588**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	40	40

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,556[a]	,309	,291	15,382

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي التخطيط

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4027,016	1	4027,016	17,020	,000[b]
	Residual	8990,959	38	236,604		
	Total	13017,975	39			

a. Dependent Variable: الأزمات إدارة
b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي التخطيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,015	10,293		2,430	,020
	الاستراتيجي التخطيط	,645	,156	,556	4,126	,000

a. Dependent Variable: الأزمات إدارة

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	15	61,93	16,914	4,367
	أنثى	24	65,38	15,525	3,169
إدارة	ذكر	15	62,53	17,932	4,630

الأزمات	أنثى	24	68,63	18,851	3,848

ndependent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	,005	,942	-,651	37	,519	-3,442	5,287	-14,155	7,272
	Equal variances not assumed			-,638	27,915	,529	-3,442	5,396	-14,496	7,613
إدارة الأزمات	Equal variances assumed	,058	,810	-1,000	37	,324	-6,092	6,092	-18,435	6,252
	Equal variances not assumed			-1,012	31,013	,319	-6,092	6,020	-18,370	6,187

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي التخطيط	Between Groups	2456,631	3	818,877	4,085	,014
	Within Groups	7217,269	36	200,480		
	Total	9673,900	39			
الأزمات إدارة	Between Groups	467,801	3	155,934	,447	,721
	Within Groups	12550,174	36	348,616		
	Total	13017,975	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي التخطيط	Between Groups	100,890	3	33,630	,126	,944
	Within Groups	9573,010	36	265,917		
	Total	9673,900	39			
الأزمات إدارة	Between Groups	1091,912	3	363,971	1,099	,362
	Within Groups	11926,063	36	331,280		
	Total	13017,975	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي التخطيط	Between Groups	1359,845	5	271,969	1,112	,372
	Within Groups	8314,055	34	244,531		
	Total	9673,900	39			
الأزمات إدارة	Between Groups	814,465	5	162,893	,454	,808
	Within Groups	12203,510	34	358,927		
	Total	13017,975	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي التخطيط	Between Groups	1814,213	3	604,738	2,770	,056
	Within Groups	7859,687	36	218,325		
	Total	9673,900	39			
الأزمات إدارة	Between Groups	879,337	3	293,112	,869	,466
	Within Groups	12138,638	36	337,184		
	Total	13017,975	39			