جامعة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: بمديرية الحماية المدنية بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

بن عودة زهور

قحدوني هجيرة

تحت إشراف الأستاذة :

د/ العشاب إيمان

أعضاء لجنة المناقشة			
د/ بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	رئيسا
د/ العشاب إيمان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د/ يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022

كلمة شكر

الشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإتمام هذه الدارسة.

نتقدم بالشكر الإمتنان الى جميع الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي، وكذا جميع الساهرين على سير جامعة يحي فارس بالمدية، وبخصوص عمال وعاملات كلية العلوم الإقتصاد والعلوم التجارة وعلوم التسيير، من عميد الكلية الى أبسط عامل وعاملة بدون استثناء.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمشرفتنا الأستاذة "إيمان العشاب "لتفضلها علينا بقبول الإشراف على دراستنا وعلى مساعدتها لنا طيلة فترة دراسة.

كما لا ننسى الشكر والتقدير لمديرية الحماية المدنية بالمدية التي فتحت لنا أبوابها.

ونشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.

إهداء

حمدا لمن أمدني بنعمة السمع والبصر والفؤاد إلى من خلق كل شيء وقدّره تقديرا "الله رب العالمين"

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيها الله تعالى:

وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى النفس النقية الطاهرة ملاك الرحمة والإحسان وهدية الخالق الرحمان

إلى من يعجز اللسان عن شكرها وتعجز الكلمات عن وصفها لكم هي"أمي"

شكرا إلى من رباني على مكارم الأخلاق وزرع في نفسي حب العمل والإجتهاد

إلى رمز القدوة والعطاء إلى الذي حان أن يرى ثمارا حان قطفها " أبي نور عيوني"

إلى من أرى نفسي حين أراهم ويطيب لي حينذاك لقياهم، كلما أتذكرهم تسعد روحي بذكراهم إخوتي "فاروق وزوجته، عبد النور وزوجته، خيرة، ليلى"

والى براعم قلبي نوفل سراج الدين وجود عبد المعز والبرعمة التي في طريقها للحياة إستبرق " أبقاهم الله ذخرا لي في هذه الحياة.

إلى رمز الوفاء والإخلاص إلى الروح التي سكنت قلبي والذي رافقني في مشواري بحلاوته ومرارته "أحمد" حفظه الله من كل سوء

إلى كل من جمعتني بهم الصداقة طيلة مشواري الدراسي: حنان ، حنان ، اشواق ،هجيرة ، فاطمة ، دليلة ، سهيلة

زهور

إهداء

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة ..... والدي العزيز

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب..... .... أمي الغالية

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي ..... إخوتي وإخواني

إلى من شجعني ودعمني لإتمام مذكرتي .....خطيبي وعائلته

إلى رونق وأزهار البيت .... أحفاد العائلة

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي ..... صديقاتي

إلى محبي العلم والمعرفة

إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة عن المذكرة العشاب إيمان حفظها الله

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

هجيرة

مستخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدّور الّذي يلعبه التّخطيط الإستراتيجي بمختلف أبعاده (الرّؤية الإستراتيجية، الرّسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التّحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي)، في إدارة الأزمات لدى مديرية الحماية المدنية بالمدية.

ولتحقيق أهداف الدّراسة إعتمدنا على الإستبان كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيع (60) استبانة وتم استرجاع (50) استبانة وكان العدد صالح للتحليل، ولتحليل البيانات وأخبار الفرضيات تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي $SPSS_V_{26}$ بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت الدّراسة أنه يجود دور فعال للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، فلا نجاح لإدارة الأزمة دون وجود للتخطيط الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التّخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، مديرية الحماية المدنية بالمدية.

Summary in English

This study aimed to find out the role that strategic planning plays in its various dimensions (strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis, strategic option), in crisis management at the Directorate of Civil Protection in Media. To achieve the objectives of the study, we relied on questionnaire as a basic research tool for collecting the necessary data, where (60) questionnaires were distributed and (50) questionnaires were retrieved and the number was valid for analysis, and for analysis of data and hypothesis news the statistical program was relied upon SPSS_ V26 using a set of statistical methods. The study showed that strategic planning plays an active role in crisis management, so there is no success in managing the crisis without strategic planning**.**

Keywords: Strategic planning, crisis management, strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis and strategic choice, the Directorate of Civil Protection in Media.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة الشّكر	-
الإهداء	-
مستخلص باللغة العربيّة واللغة الإنجليزية	I
فهرس المحتويات	III-V
قائمة الجداول	VII-VIII
قائمة الأشكال	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي	3
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي	8
المطلب الثالث: عناصر التخطيط الإستراتيجي	9
المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي	12
المطلب الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجي	12
المطلب الثاني: أبعاد ونماذج التخطيط الإستراتيجي	13
المطلب الثالث: مستويات التخطيط الإستراتيجي	19
المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي	21
المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي	21
المطلب الثاني: التهديدات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي	22
خلاصة الفصل	24

الفصل الثاني: إدارة الأزمات	
تمهيد	25
المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات	26
المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات	26
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الأزمات	34
المطلب الثالث: وظائف إدارة الأزمات	36
المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمات	37
المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات	37
المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات	39
المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة الأزمات	42
المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات	45
المطلب الأول: آليات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	45
المطلب الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه إدارة الأزمات	47
خلاصة الفصل	48
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمديرية الحماية المدنية بالمدية	
تمهيد	50
المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الحماية المدنية	51
المطلب الأول: تعريف مديرية الحماية المدنية بالمدية	51
المطلب الثاني: مهام مصالح مديرية الحماية المدنية بالمدية	54
المطلب الثالث: التدرج الإداري للمديرية الحماية المدنية بالمدية	61
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	63
المطلب الأول: المنهج المتبع	63
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي	64
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	66

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	73
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	73
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	80
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	85
خاتمة الفصل	91
الخاتمة	93
قائمة المراجع	98
الملاحق	104

قائمة الجداول والأشكال

أولا : قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-3	درجات مقياس ليكارات الخماسي	65
2-3	اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	67
3-3	معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	68
4-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	70
5-3	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.	72
6-3	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان	73
7-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	74
8-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	75
9-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	76
10-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة	78
11-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الصنف	79
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي.	81
13-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الأزمات.	84

14-3	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات	86
15-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعود إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	88
16-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الأزمات تعود إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	90

ثانيا: قائمة الأشكال

1-2	أسباب نشوء الأزمة	29
1-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بالمدي	54
2-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	74
3-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن	76
4-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي	77
5-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة	79
6-3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الصنف	80

مقدمة

يحظى التّخطيط الإستراتيجي باهتمام الجميع في الوقت الحاضر، وذلك بعد أن أثبتت فوائده الكثير، فقد تبين أن التّخطيط أفضل من اللاتخطيط، حيث أصبح اليوم عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتّغيرات الكثيرة الّتي تحدث في مجالات الحياة المختلفة، فأصبح من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات إذ يواجه العديد من التّحديات الّتي تتسبب في حدوث أزمات على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسّياسي، علاوة على الأزمات النّاتجة عن المخاطر والكوارث الطبيعية، ويكن القول أن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة، مما يستوجب على موظفين ومدري المؤسسات في البيئة المعاصرة التّفكير والتّصرف الإستراتيجي لإدارة الأزمات، وذلك بتوفير الرؤية المستقبلية عند تحديد الأهداف ووضع السّياسات وصياغة الإستراتيجيات وكل ذلك يتطلب التّخطيط الإستراتيجي الّذي يمثل الوسيلة الّتي يمكن من خلالها إدارة الأزمات لتفادي الخسائر المادية والبشرية.

فالتّخطيط الإستراتيجي من الإجراءات الهامة في وجود حياة المنظمات، حيث يعتبر تخطيط بعيد المدى يقوم على نظم المعلومات وتحديد الإستراتيجية الملائمة على ضوء التّقييم المستمرة للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية، وكذلك المتغيرات الدّاخلية والخارجية والهدف من هذا هو اكتشاف نقاط القوة والضعف، والفرص والتّهديدات، فهو من أهم المفاهيم الإدارية الّتي لاقت اهتماما واسعا وانتشارا في السّنوات الأخيرة.

ويأتي على رأس الأنشطة الّتي تحتاجها المنظمات المختلفة، وقطاعات مديرية الحماية المدنية بالمدية لإدارة الأزمات، لتنبؤ بالأزمات المختلفة والتّخطيط للتعامل مع الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، بإضافة لسير معها وفق ما يتماشى مع مصلحة المنظمات، وما يعود عليها بالفائدة المادية والمعنوية، وذلك بالسّعي إلى أساليب وركائز ومقومات تساعد على إحكام الإدارة وبلوغ الأهداف السّامية، وبالتّالي المحافظة على بقاء واستمرار الكيان التّنظيمي إلى أبعد حدود ممكنة.

وخلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية بحثينا على النّحو التّالي:

- **ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ؟ وما وقع دلك بمديرية الحماية المدنية بالمدية؟**

ولإلمام بالموضوع أكثر، والإجابة على الإشكالية المطروحة يتم طرح التساؤلات الفرعة الآتية:

*ما لمقصود بالتّخطيط الإستراتيجي؟

*ما مفهوم إدارة الأزمات؟

* كيف يؤثر التّخطيط الإستراتيجي أن يلعب دور في تحقيق فعالية إدارة الأزمات؟

* هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية) على إدارة الأزمات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية الحماية المدنية بالمدية؟

*هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) ؟ في متغير التخطيط الإستراتيجي تعود إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف)؟

*هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الأزمات تعود البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف) ؟

ولكي نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرّئيسية وما تندرج عنها من تساؤلات فرعية، تم وضع مجموعة من الفرضيات بهدف تقديم إجابة مؤقتة ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

*يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان المستقبل.

*إدارة الأزمات نظام يزود المنظمات بإستجابة نظامية منظمة ومرتبة لحالات الأزمات.

*يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا فعلا في تفعيل إدارة الأزمات بشكل كبير.

*لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية) على إدارة الأزمات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية الحماية المدنية بالمدية.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الإستراتيجي تعود إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).

أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- التّعرف على مفهومين التّخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
- يعتبر الخطيط الإستراتيجي الأداة الإدارية لمساعدة المنظمات للقيام بعمالها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها من الأزمات.
- معرفة كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال التّخطيط الإستراتيجي وإدارتها.
- تأكيد أهمية التّخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، إذْ يعد أحد أهم الشّروط الإستراتيجية للسيطرة على الأزمة.
- إبراز فعالية التخطيط الإستراتيجي ونجاعته في تغلب على المخاطر والتّحديات الّتي تواجه مديرية الحماية المدنية.
- تأكيد على أهمية إدارة الأزمات ومساهمتها في تقليل من النتائج السّلبية للكوارث والمخاطر التي تواجه الكيان التّنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع

دافعنا لدراسة موضوع دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات يكمن في:

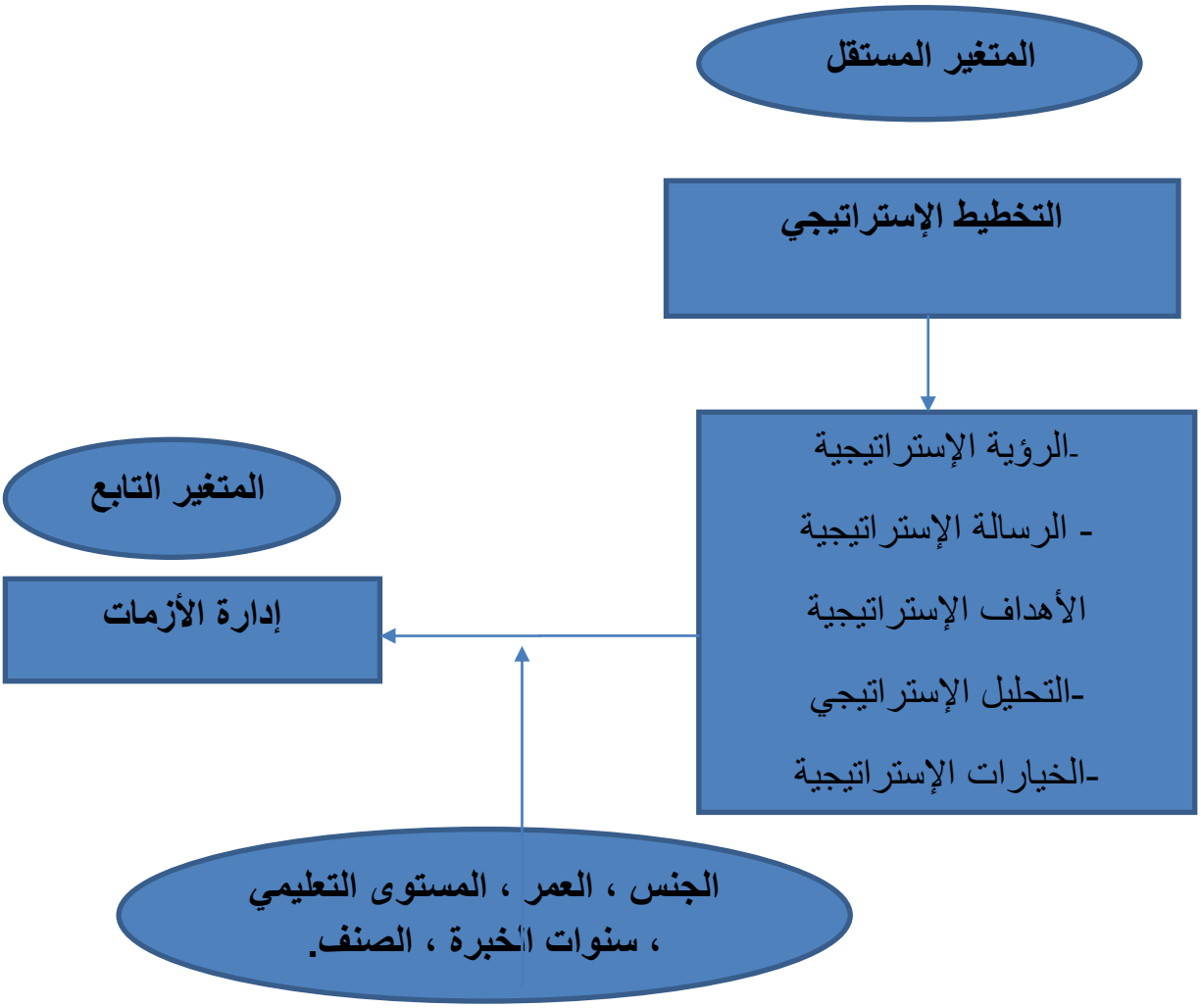
- الرغبة الذاتية لتعمق في الموضوع.
- إكتساب موضوع التخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في تسيير إدارة الأزمات.
- التغيرات البيئية المستمرة التي تستوجب الدراسة الموضوع.
- جعله كمرجع يستدل به الأجيال القادمة.
- ملائمة الموضوع مع التخصص وتطابقه مع المؤسسة المراد دراسة حالة فيها.

منهجية وأدوات البحث:

ل لوصول إلى الإ جابة على التّساؤلات المطروحة، وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، يتم استخدام المنهج الوصفي التّحليلي، من أجل الوصول الى معرفة دور التّخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

وفيما يخص أدوات الدّراسة ومصادر البيانات تم الاعتماد على:

- المسح المكتبي، بالإضافة الى مواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوع بحثنا.
- الاستبيان، واعتماد برنامج SPSS في معالجة البيانات والتوصل الى النتائج.
- نموذج البحث الافتراضي: سوف يتم عرض هذا النموذج المقترح على النحو التالي:



صعوبات البحث:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في البحث:

- ضيق الوقت الذي كان عائقا أمام دراستنا.
- نقص المراجع في بعض أجزاء البحث.

دراسات السابقة:

تم العثور على مجموعة من الدّراسات الّتي تقترب إلى موضوع أول لها علاقة بالبحث، أو درست أحد اجزاءه منها:

أولا: دراسات عربية:

دراسة عثماني ياسمينة **"دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر مواقع تواصل الاجتماعي "**، دراسة حالة أزمة سترات الصفراء في فرنسا عبر الفيس بوك، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، الجزائر، 2019/2018، وتم دراسة إشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة أزمة " سترات الصفراء " في فرنسا من طرف صانعي القرار، عبر مواقع التواصل الاجتماعي؟

وتوصلت في الأخير الى:

- ✓ أظهرت الدراسة استخدام إدارة الأزمة ، لإستراتيجية احتواء الأزمة بشكل واضحو الاعتراف بوجودها لحصرها من الجهات وذلك لترميم السمعة.
- ✓ الاستراتيجية تهدف إلى توظيف كل الوسائل المتوافرة للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع.
- ✓ مساهمة الاستراتيجية في التسيير الأمثل للأزمة.
- ✓ غياب التّواصل الفعلي بين أطراف الأزمة عبر المواقع التواصل الاجتماعي فقد غلب الرّصد والمراقبة على عملية التّواصل.
- ✓ لجوء إدارة ماكرون في إطار سياسة الاحتواء إلى بعض الإجراءات التعويضية والتصحيحية التي تخمد غضب الجماهير فإعلان ماكرون عن عدم الالتزام بالقرارات الجديدة كان الانتصار الأول لإدارة الأزمة.

دراسة أوليد مريم "**إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية** " ، دارسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السّياسية، كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2019/2018 وتمت دراسة الإشكالية التالية: ما مدى تبني مؤسسة سون لغاز فرع ورقلة إستراتيجية إدارة الأزمات؟

وتوصلت إلى:

- ✓ وجود إدراك لأسلوب العلمي ومعرفة تقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات والتي تتغير مع تغير الظروف ووعي القائمين على إدارة الأزمة.
- ✓ لمؤسسة إدارة الأزمة يفرضها القانون، وذلك لما لها من أهمية بالغة على استمرارية المؤسسة وحمايتها.
- ✓ ضمان القيام بالتخطيط المسبق الذي إن لم يكن في المؤسسة تتكبد خسائر، سببها ضيق الوقت ووضع خطط عشوائية وارتجالية وهذا الخطأ الذي تقع فيه جل المؤسسات وما يترتب عليه من أزمات.
- ✓ امتلاك المؤسسة مخططات مخصصة لكل مصلحة تمكنها من استباق الأزمات وسهولة التعامل معها.
- ✓ تدريب المورد البشري من ضمن خططها الفعالة في تفادي أزمات أكبر.

دراسة المطيري فيصل سعد متعب **"تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدي القطاء المصرفي الإسلامي لكويتي** " قدمت الدراسة استكمال لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الكويت،2011/2010. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- ✓ أظهرت الدراسة ان تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات كان مرتفعا.
- ✓ يعود سبب تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلى مستوى مرتفع نتيجة توفر الوعي لدي القطاع المصرفي حول استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ تنشيط الحوار في ضرورة استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ وجود التعاون بين الموظفين والإداريين والرؤساء في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي حول عملية دراسة جوانب القوة والضعف داخل البيئة المعرفية، كما يوجد تعاون في إجراء الدراسات حول الفرص الخارجية المتاحة للقطاع، وحول التهديدات والمخاطر لتفادي الأزمات.
- ✓ الإكثار من إعداد السيناريوهات يؤدي الى زيادة فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل لتلافي الأزمات.
- ✓ وجود سيناريوهات مسبقا لوضع خطط بدبلة وواضحة للطوارئ، مما يساهم في مواجهة الظروف الغير متوقعة للأزمات.

✓ إن القطاع المصرفي يوفر الدعم المناسب لفريق عمل لديه، ليقوم بمهامه واكتشاف إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمة.

✓ القدرة على التدخل وإحداث تغير في طريقة معالجة الأزمة، وبذلك فهو يساهم بدرجة عالية في توفير إمكانيات المادية، بالإضافة على أن لديه القدرة على جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت الأزمات.

ثانيا: دراسات أجنبية

2013Lusia بعنوان " **Gisiy management Determining Sepific Stratégies And leadership Style for Effectives"**

حيث ناقشت كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة اخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

✓ أن الأزمات تنقسم الى نوعين رئيسيين هما: أزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات، ووضع استراتيجيات والنماذج القيادية لذلك على المنظمات تقييم إستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

دراسة **dominici/Ets,2011** بعنوان **Grisis Mangement – Wat Is TS And How IS delvered**

هدفت الدراسة الى تعريف الأزمة وطبيعتها وخصائصها ن ومعرفة ما أذ كانت أدارة الأزمات من الأفضل تعريفها بأنها عملية أو قدرة. وكذلك التعرف على طرق الاتصال أثناء الأزمات، وطبقت الدراسة على الموظفين شركة (BCI) البريطانية، وتوصلت الدراسة الى أن إدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة في حال حدوثها ومدى مرونة المؤسسة في تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة مسبقا وفي الوقت الذي تكون فيه المعلومات متفرقة ووضع المنظمة يكون في خطر.

دراسة**BRENT.2004** بعنوان**Chaosgrise ر disastesrs,Astrategic Approcha to grises mangement in the tourisme industy.** الفوضى والأزمات والكوارث ونظرة استراتيجية لإدارة الأزمات في قطاع السياحة حيث الدراسة:

ضرورة تمتع المنظمات بالمرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو تصميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات، كما أكدت الدراسة على القيام بإعادة تشكيل هياكلها الإدارية.

الإختلاف بين دراسة الطالبتين والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدّراسات السّابقة العربية والأجنبية الّتي تناولت موضوع التّخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات للمؤسسات على اختلاف أنواعها ، والدّور الكبير الذي يلعبه التّخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات المحتملة الّتي تواجه أي كيان تنظيمي، فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس السّياق الّذي صبت فيه الدّراسات السّابقة من النّاحية النّظرية فيما يخص مفاهيم المتغيرين "التّخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات" على مستوى المؤسسات ، وقد نجد اختلاف في العلاقة التي ربطتهما ببعضهما البعض، بالإضافة الى الوضع و البيئة التي كانت في وقت بحثيهم، وكذلك طبيعة المؤسسة التي تم دراسة الحالة فيها.

هيكل البحث:

سنتطرق لمعرفة دور التّخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات على مستوى مديرية الحماية المدنية بالمدية، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول وهي كالتالي:

ونتناول في الفصل الأول عنوان " الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي " والذي يتضمن ثلاثة مباحث، حيث يتم عنونة المبحث الأول بإطار النّظري للتخطيط الاستراتيجي و نطرق فيه إلى مفهوم التّخطيط الإستراتيجي، وأهميته وأهدافه، بعد إشارة إلى التّخطيط والإستراتيجية، وبإضافة إلى عناصر التّخطيط الإستراتيجي أمّا في المبحث الثّاني سيكون بعنوان عمليات التّخطيط الإستراتيجي و نستعرض فيه مراحل التّخطيط الاستراتيجي وكذلك أبعاده ونماذجه، ومستويات تخطيط الإستراتيجي، وفي المبحث الأخير سوف يكون بعنوان مزايا ومعوقات التّخطيط الإستراتيجي.

وفيما يخص الفصل الثّاني سيكون تحت عنوان "إدارة الأزمات " يحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمثل في ماهية إدارة الأزمات أهميتها وأهدافها، بعد التّطرق إلى مفهوم الأزمة أسباب نشأتها، وفي المبحث الثاني يركز على الآليات إدارة الأزمات، أمّا عنوان المبحث الثّالث علاقة التّخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات.

نعرض في الفصل الثّالث الدّراسة الميدانية بثلاث مباحث، المبحث الأول يكون بعنوان تقديم عام عن المديرية وجاء فيه تعريف وهيكل مديرية الحماية المدنية بالمدية، و يتم تخصيص المبحث الثاني بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الأخير سيكون بعنوان تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وفي نهاية البحث سنقوم بتلخيص أهم النّقاط الّتي جاءت في المذكرة في خاتمة، والّتي تضم جملة من النّتائج بالإجابة عن التّساؤلات الّتي قمنا باقتراحها في المقدمة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتخطيط الإستراتيجي

تمهيد

يعتبر التّخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التّخطيط في المنظمة، حيث أدى هذا النوع من التّخطيط إلى تغيير الكيفية الّتي تخطط بها المنظمات لوضع إستراتيجيات الخاصة بها، وتنفيذها من أجل التطور والتميُّيز والاستجابة بطريقة فعالة لتغيرات العالمية الأحدث في التسارع والازدياد.

التّخطيط الإستراتيجي العامل الأساسي والسّبيل الرّئيسي لإنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ يمكّن للمنظمة من تحقيق قدراتها وامكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها و استقرارها، فهو يعمل على ربطها مع بيئتها مما يسهل عملية اختيار الأمثل للإستراتيجيات للتعامل مع المتغيرات المحيط وتعقيداته من الفرص والتّهديدات والتّخطيط الأمثل لاستغلال نقط القوة وتفادي نقاط الضعف، إذا فالتّخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة على تبني إستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون في كل من بئتها الدّاخلية والخارجية وذلك لتسهيل الوصول إلى الأهداف الّتي تسعى المؤسسة الّتي تريد تحقيقها.

سنتطرق في هذا الفصل للتخطيط الإستراتيجي من خلال التّعرف على المفاهيم المرتبطة به ذلك عن طريق تقسيم التّالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التّخطيط الإستراتيجي نقلة نوعية في ممارسة التّخطيط، بحيث يرتبط بالفكر والممارسة من خلال عمل إداري كفء مقترن بمنظور مستقبلي للتعامل مع متغيرات المستقبل وكيفية التعامل معها، وبقدر ما هو يرتبط بجهد ذهني القائم على الإبداع والتّجديد فإنه أيضا هو المهم في إنتاج القرارات داخل المنظمة، فالتّخطيط الإستراتيجي يختلف عن التّخطيط العادي كونه يقوم على أهداف وقناعات طويلة المدى توصل للأهداف، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

قبل التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي نشير لتعريف كل من التخطيط والإستراتيجية

أولا: التخطيط

يوجد تعاريف من وجهات نظر مختلفة للتخطيط نذكر منها:

تعريف: يعرف التّخطيط بأنه التطلع للمستقبل، والخطة هي الطريق الذي تسلكه المؤسسة لكي تحصل على ما ترغب به أهدافها العامة، وتقدير لبعض الصعوبات التي تعترض سبيلها[1].

تعريف: يعرف دكتور سيد هواري: بأنه يمثل مرحلة التّفكير الّتي تسبق أي عمل، واتخاذ القرارات الخاصة باختيار مجموعة الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت أو بشرية، وكذلك مجموعة القدرات التي تواجه سير العمل والإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية.[2]

[1] محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط5، الإسكندرية، 1978، ص249.
[2] إبراهيم عبد الشيحا، أصول إدارة العامة، دار النشر لمنشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص155.

ويعرفه هيلر يجل hilrjal وسلوكم slokm:" بأنه يتصل بتلك العملية الرسمية التي تتألف من اختيار رسالة المنظمة".[1]

تعريف هودجي:" التوقع بالأحداث المستقبلية بناءً على التوقعات وعمل البرامج التنفيذية لها، وهي احدى أهم الوظائف الإدارية"[2].

ثانيا: الإستراتيجية:

تضحى الإستراتيجية كموضوع باهتمام متزايد وواسع النطاق من قبل المفكرين والمثقفين والأكاديميين، تاريخيا أتت الإستراتيجية من كلمة إغريقية يونانية "استراتيجن" ومعناها" الإمرة على الجيش " منها تولدت كلمة "استراتيجما "ومعناها مناورة الحرب، وقد تميزت بوضوح عن كلمى "تكتيك" في أواخر القرن الثامن عشر توجد عدة تعريفات نذكر منها: [3]

تعريف: هي مجموعة الخطط الموجه التي تساعد الإدارة لتحقيق مسارها الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي ستتعرض لها، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.[4]

يعرف أيضا توماس: "أنها خطط وأنشطة المؤسسات التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها".[5]

نظر **الفريد:** "هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"[6].

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة 2006، ص 159.
[2] عبد العزيز حر، التخطيط الإستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ط2، 2009، ص15.
[3] تيري دي مون برلال وجان كلين وسابين جونسن، " موسوعة الإستراتيجية «، تر: علي محمود مقلد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، سنة 2011، ص 11.
[4] بتويخ عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007، ص26.
[5] Michel Gervais. Stratégie de l'entreprise Economica. 5ans.eteditans. Paris. France2003.p18.
[6] عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص08.

ثالثا: التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الحديثة، التي درست من العديد من الباحثين حيث نذكر منها:

BRYSON1993 : عرف أن التخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن شكل من اشكال التخطيط، تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للإستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهة عبارة عن نظام فعال من الجهود المتكاتفة لإتخاذ القرارات والخطوات حاسمة بشأن: ماهي المؤسسة؟ ماذا نفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟

Scott1995 : عرف بأن التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل، ويكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة لما ينبغي تصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول الأهداف وتوجيهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة.[1]

عرف **أحمد حميدوش**:" التخطيط الإستراتيجي هو تصميم للمستقبل المراد الوصول اليه، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك".[2]

عرف **أحمد ماهر** : التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصر برسالة المنظمة، وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.[3]

ومنه نستنتج أن الخ طيط الإستراتيجي هو خطة طويلة الأجل، وتحدد فيها رسالة المؤسسة والغايات والأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئة الداخلية والخارجية والموارد والإمكانيات الحالية للمؤسسة.

[1] عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص08.
[2] Mehmed ham Douch. methides oiliest antyes strategi Mique les editars. chheb Alges. Algeria. 1997.p32.
[3] أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية -دار الجامعة -مصر، 2002، ص23.

1:تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

مر التخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم والمحتوى والأبعاد بعدة مراحل تاريخية يمكن تلخيصها بما يلي:[1]

أ. مفهوم عسكري بحت من سنة (500) ق.م حتى الآن؛

ب. ظهور أول نموذج للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأعمال نموذج هارفارد سنة (1920)؛

ت. أول نموذج في التخطيط الإستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق، ظهر سنة (1951)؛

ث. انتشار فرضية مفادها أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر وذلك سنة (1950-1955)؛

ج. الخطة بعيدة المدى تأخذ معنى الإستراتيجية الّتي تسعى المنظمة من خلالها للوصول إلى ما تطمح إليه وذلك خلال فترة (1955-1960)؛

ح. تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص منذ سنة 1960؛

خ. سيطرة مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا من مصطلح التخطيط بعيد المدى الذي بدأت تكتشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة خلال الفترة 1960-1965؛

د. أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام) منذ سنة 1980؛

ذ. تناول تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها، بدأ منذ 1980؛

ر. ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط وطرح أفكار عن القيادات والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية ابتداء منذ سنة 1962-1996؛

ز. تقدم التفكير الإستراتيجي على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن ان تكون هناك خطط او استراتيجية(2000)؛

[1]. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبنى على نتائج، وزارة الثقافة والفنون، قطر،2017، ص ص 73/72.

2.خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:[1]

أ . الأثار طويل الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة ؛

ب . المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم؛

ت . المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ؛

ث . حشد الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ؛

ج . لمستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر، لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل؛

ح . ترتيب الخيارات والأولوية : من خصائص المهمة للعمل الإستراتيجي إنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في نقطها التنفيذية، وأنه يرتب البرامج حسب أولوياتها وأهمها؛

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التّخطيط فهو عملية هامة لكافة المنظمات وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف:

[1]محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ،2014، ص 61.

أولا –أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التّخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:[1]

أ. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، حيث يساعد المنظمة على الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛

ب. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيراتها في العمل وسلوك الطريقة الأفضل لتحقيق أهدافها؛

ت. يمكن للمنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من التّوظيف هذه القدرات في المستقبل؛

ث. يعزز العمل الجماعي يكسب الخيرة لكافية أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها؛

ج. يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرّئيسية لأنشطتها والصّعوبات الّتي تواجهها والتّعامل بكفاءة مع المتغيرات بسرعة؛

ح. يدفع باتجاه تحسين كيفية وضع القرار لأنه يؤكد على النّشاطات الرّئيسية للمنظمة وتحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب للأزمة للتعامل معها وإصدار التّوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصّحيحة؛

خ. يعمل توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها بناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الدّاخلية والبيئة المحيطة بها؛

ثانيا –أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يسعى التّخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق الأهداف التالية: [2]

أ. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛

[1] جمال عبد الله محمد، التخطيط الإستراتيجي، دار معتزا لشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص50.
[2] بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 36.

ب. صياغة تطوير رسالة المنظمة ولأهدافها؛

ت. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛

ث. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

ج. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم للمنظمة؛

ح. التّأكيد من ربط الأهداف الإستراتيجية وطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة؛

خ. توجه الموارد والإمكانيات إلى استخدامات الاقتصادية؛

د. توجيه جهود البحث لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقعها التّنافسي؛

ذ. التّأكيد من تحقيق التّرابط بين رسالة المنظمة وأهدفها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل؛

المطلب الثالث: عناصر التّخطيط الإستراتيجي:

يرتكز التّخطيط الإستراتيجي على ثلاثة عناصر رئيسية تتمثل في:

1. الرّؤية الإستراتيجية:

تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نحصّلهُ ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه، فالرؤية هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية مثلا بعد 10 سنوات كم عدد أعضاء شركتك، ماهي توقعاتك، فالذي يستطيع الإجابة له رؤية استراتيجية، وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5 أو 10أو15 سنة، فالرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى تكون مالية، بشرية، وربحية.[1]

فالرؤية هي إذن:

- ✓ حلم تريد المنظمة تحقيقه؛
- ✓ تطلعات وطموحات المنظمة؛

[1] طارق محمد سويدان، محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي، www.youtoube.com/wach/buniouhouw.22.05 ، يوم 2016/02/25، ساعة 10/ 5 / 2022.

- ✓ جسر ما بين الحاضر والمستقبل المنشود، وليس المستقبل الذي تتوقعه؛
- ✓ إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والإلتزام؛
- ✓ تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل؛
- ✓ صورة ذهنية واضحة للمستقبل المرغوب فيه؛

ومن هذا المنطلق فالرؤية تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، اذ يجيب على السّؤال كيف يبدو النّجاح؟

كما تعد بمثابة حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة يسعون لتحقيقه، فيجب بذلك على الرؤية أن تكون واقعية وصادقة ومضافة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه الرؤية الطاقات المجموعة بحيث تعتبر دليل للعمل وتوافق مع القيم المؤسسة ويسعون الى تحقيق الرسالة. [1]

2. الرّسالة الإستراتيجية:

الرّسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها،وما تتميز بها عن غيرها من المؤسسات فالرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

- ✓ **الغرض**: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى إلى تحقيقه.
- ✓ **العمل**: يعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
- ✓ **القيم**: تعني المبادئ والمعتقدات التي تقود افراد المؤسسة إنشاد سعيهم.

ولتحقيق غرض المؤسسة، فالرسالة جملة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات وأن تكون تحتوي على أهم قيم المؤسسة، أي ما تعتبر هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية كما لا تهمل الرسالة الناجحة والجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد.

[1] طارق محمد سويدان، مرجع سابق.

3. القيم الإستراتيجية:

هي معتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم والمقصود هنا ليس الأخلاق – الإدارة لا تأمن بالأخلاق في علم الإدارة الغربي – فالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة ومن أعلى قيم عند مختلف الشركات " الربح"، أي الشيء الذي له قيمة كبيرة، ومن القيم كذلك " الحصة في السوق " حتى وإن كانت في مركز خيري فالإدارة بشتى أنواعها –إدارة حزبية، دينية، ثقافية .... الخ.

والقيم هي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة ودائما ما تكون:

- ✓ غير محددة بزمان ومكان وأشخاص؛
- ✓ قيم داخلية للعاملين في المؤسسة،
- ✓ تربط وتجمع العاملين؛
- ✓ تعكس الأخلاقيات المهمة في المؤسسة؛
- ✓ روح الفريق الواحد؛
- ✓ الاتصال بفعالية؛

فتحديد قيم المنظمة أمر ضروري في نجاح التخطيط الإستراتيجي، فمن خلالها يتم تحديد الإستراتيجيات والأهداف وكيفية تحقيقها والوصول اليها، كما يساهم تحديد قيم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الطوارئ والمشاكل والحوادث العارضة واختيار حيال ذلك البدائل لتغلب على المخاطر ومواجهتها. [1]

المبحث الثاني: عمليات التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الإستراتيجي لا تكْمن أهميته في صياغة النظرية لمبادئ وأسس البناء النظرية لمنظومة من المتغيرات المتفاعلة فقط وإنما هو الأهم في تطبيق هذه المبادئ والأسس في سلسلة من خطوات أو الطرق التي تتبع في عملية التخطيط.

[1] هشام بوبكر، التخطيط الإستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة، الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات اقتصادية، المجلد 28، العدد 2؛ جامعة زيان عاشور، الجلفة ص5 ص 52.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الإستراتيجي

سنتطرق هنا إلى سيرورة هذا النظام، بحيث يمر بخمس مراحل نلخصها فيما يلي:

- ✓ **مرحلة الإعداد:**

يتم في هذه المرحلة الأولية تحديد أصحاب المصلحة من عملية التخطيط وتحديد الأولويات والمسؤوليات الملقاة على عاتق فريق التخطيط مع وجوب تعريف المسائل والمجالات المحدودة التي ينبغي ان يناولها التخطيط وتحديد المعلومات الواجب جمعها وذلك لمساعدة في اتخاذ القرارات استراتيجية الصائبة، وينتج عن هذه المرحلة إيجاد خطة عمل متكاملة للتخطيط الاستراتيجي ومن الممكن تقيمها لخطة التخطيط.[1]

- ✓ **مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة في محيطها:**

تتضمن هذه المرحلة دراسة من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواء المباشر أو الواسع يسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه المنافسين، بذلك بطرح السؤال: كيف يمكن ان نصل الى الهداف مقارنة مع الأخرين؟

والهداف من هذا هو الاطلاع على نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة {التسويق، الإنتاج، التموين، المالية ....}. حيث يتسنى لها بعد ذلك القيام بتعديلات أو إصلاحات للعودة الى توازن في نقاط الضعف المسجلة، وبناء استراتيجيتها على أساس طاقتها الفعلية والمتميزة.

- ✓ **مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية:**

في هذه المرحلة يتم اختيار احدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة التي تستطيع ان تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح من إمكانيات والبدائل المختلفة ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وسياسة المؤسسة وأهدفها من جهة أخرى.

- ✓ **مرحلة الخطة العلمية:**

المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الاستراتيجية المختارة الى البرامج الأكثر دقة، وفى نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها بحيث تهدف الخطة أساسا إلى:

[1] المغربي غريبة، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء الموازن، مكتبة الشرقي، ط2، الرياض، 2006، ص69.

*تحسين عمل النشاطات الموجودة بتخطيط أعمل تطوير أي الاتجاه أكثر الى التحليل الداخلي للمؤسسة واستكمالا للتحليل الاستراتيجي، ولاقتراح أعمل تطوير ترمي الى رفع كفاءة طرق تسير النشاطات الموجودة.

* برمجة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الاختيارات الاستراتيجية المختارة وذلك بوضع تواريخ قصوى لهذه القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والنتائج المحددة.

*تقيم مجموعة الإيرادات المصاريف الناتجة عن الاستراتيجيات المختل بها. بهدف مراقبة أو اختيار الانسجام في الخطط بين مختلف الأقسام.

- ✓ **مرحلة الموازنة:**

في هذه المرحلة تتم ترجمة السنة الأولى من الخطة الى موازنة تقديرية، مرقمة وبقيمة مالية، توزع فيها الموارد وتحدد المسؤوليات، حيث إن إعداد الموازنات يتم في الواقع ضمن نظام موازني تحده السّياسات العامة للمؤسسة وثقافتها واستراتيجيتها وطريقة لا إدارية المطبقة فيها، ديكتا تورية ديمقراطية .... الخ اكما أن هيكل المؤسسة وتنظيمها الذي ينتج بدوره عن الاستراتيجية العامة للمؤسسة ويحدد النظام الموجود. [1]

المطلب الثاني: أبعاد ونماذج التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي عدة أبعاد ونماذج نذكر منها:

أولا: أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

يمكن حصر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية: [2]

- ✓ وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- ✓ دراسة العوامل البيئية المحيطة بالم نظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- ✓ تحديد الأهداف والغايات.

[1] جمال عبد الله محمد، التخطيط الإستراتيجي، مرجع ذكر سابق ص ص 29 30.
[2] أبو رقية خديجة، التخطيط الإستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، سنة 2011، ص 55.

- ✓ وضع إستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- ✓ اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
- ✓ وضع السّياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- ✓ تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- ✓ استفاد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق التكيف المنشاة مع تغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ثانيا: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تختلف نماذج التخطيط الإستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعها ووضعا بحسب أهدافها ومسؤولياتها ومن بين النماذج المتداولة: [1]

1) **نموذج التّحليل الرّباعي سوأت swot**: وهناك من يطلق عليه نموذج "هارفارد" لأن أصل هذا النموذج من جامعة الأمريكية هارفارد.

بحيث ينطلق من 4 كلمات:

- نقاط القوة stengths: القوة الدّاخلية للمنظمة.
- نقاط الضعف Weak esses: الضعف الداخلي للمنظمة.
- الفرص المتاحة opportunités: خارجية قد تحرك عمل المنظمة.
- المهددات (المخاطر المتاحة) threats: خارجية قد تحرص عمل المنظمة.

فعند القيام بالتخطيط الإستراتيجي عن طريق هذا النموذج، نقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعتريها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة المخاطر المتوقعة

[1] هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي، مكونات ونماذج وابعاد، مرجع ذكر سابقا، ص ص52.... 57

التي قد تواجهها في المستقبل، وهناك من الباحثين والمهتمين بهذا المجال يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة، إن الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة.

تحديد نقاط القوة في المنظمة يساعد في استغلال الأمثل لهذه النقاط واعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، اما تحديد تحيد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أمّا تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة بإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلاشي خطرها والاستعداد لمواجهتها.

- خطوات نموذج التحليل الرباعي سوات:

✓ تحديد النقاط الربعة السابقة (قوة، الضعف، الفرص، المخاطر).

✓ تحويل نقاط هذه الى أهداف، فكل قوة هي هدف، وكل نقطة ضعف علاجها هدف وكل فرصة تحققها واستغلالها هي هدف وكل خطر يمكن أن نحتاط منه هو كذلك هدف.

✓ نقوم بتحديد كيف نصل لتلك الأهداف.

2) **نموذج التخطيط بالسيناريو Scenraio Planning**:السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية، [2]والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على تنبئ محدود، فيتم افتراض عدة احتمالات ممكنة والتصرف المناسب لكل منها،في حين يركز التنبيي على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تأثر على تلك [2]المخرجات وبعض هذه القوى مدخلات لكن بناء السيناريوهات ليس بالأمر الهين، و أصعب ما فيه هو تحديد عددها، كلما زاد عددها كلا كلما زادت فرص النجاح أحدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن عدد معين تجعل من الصعب علينا تعاملها .

بحيث يعتبر هذا النموذج ذو فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أن تأكد على تحديد القضايا والأهداف لذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجية. ووجود عدد كبير من السيناريوهات يتيح للمنظمة مواجهة الظروف غير واضحة في البيئة، ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى تضمين أو توقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة الّتي يمكن أن تحدد في المستقبل[1]

✓ اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى.

[1]هشام بوبكر ،مرجع سابق ص54.

- ✓ تحديد التّغيرات الّتي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاث بدائل، بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، حالة مقبولة، وإن إصلاح حالة سيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.
- ✓ اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغيير.
- ✓ اختيار تغيير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة.

3) **نموذج التخطيط المقاس بالأداء PMPSP**: يعتبر الرقم 0 في أي مؤسسة هو الرّقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح، فأكثر من هذا لا الرّقم تعد المؤسسة رابحة وأقل من ذلك الرقم فهي إذن مؤسسة خاسرة ومفلسة، وهذا ما نجده في أغلب الشركات العالم إلاّ الشّركات الّتي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء، فهي تنظر للمعادلة بطريقة مختلفة وفلسفتها في ذلك لا تعتمد على هدف ثابت، فالهدف يقوم على مدى أفضلية الشّركة من السّوق ب 5/و 10/ ففي هذا النّوع من الشّركات يمكن أن تكون تحت الرّقم 0 ولكن مع ذلك تحقق أهدافها، فذا النّوع من النّموذج يكون لهم السّبق في الحصول على المعلومات المفصلة والدقيقة والسريعة والأنية، فطرية التخطيط الاستراتيجي pmsp طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة.

4) **نموذج فايفر pfieffer** :يتلخص نموذج فايفر بالقول بأن التّخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها، ويدعو إلى الإعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال والتّدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التّطبيقية، فيعتمد بذلك فايفر في نموذجه هذا على عشر خطوات استراتيجية، تبدأ بالتّخطيط للتخطيط واستعراض القيم يتم بناء الرؤية و صياغة الرسالة، وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الاستراتيجية و وحدات العمل الرئيسية و الوحدات المساعدة ثمّ وضع مؤشرات الأداء الرّئيسية و تحليل مجالات العمل الاستراتيجية و وحدات العمل الرئيسية و الوحدات المساعدة، ثمّ وضع مؤشرات الأداء الرّئيسية، وتحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل ، وتتمثل خطواته في:

1. **التخطيط للتخطيط planning to plan**: يعني التخطيط من أجل التخطيط الاستراتيجي ويتم التخطيط للتخطيط من خلال:

- تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة، وإعطاءه الصالحيات الأزمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة غالبا يكون من 3 . 6 أشهر. [1]
- تحديد مدة الخطة الاستراتيجية وهي تتروح من 5 . 20 سنة وأحيانا أكثر إذا كانت الحصة لدولة.

[1] هشام بوبكر،مرجع سابق ص55

- فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات على ألا يكونون من قسم واحد.

2. **استعراض القيم** :**values** القيم هي الأمور شديد الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط و المنظمة و تعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها، وعلى الخطة الإستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها، ومن أمثلة القيم: الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الإلتزام بالشرع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي ...الخ

3. بناء الرؤيا vision: لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤيا مرشدة، فالرؤية هي مجموعة من الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغة بشكل إجمالي ومختصر، فالرؤيا التفصيلية نحتفظ بها في منظمتنا والرؤيا الإجمالية نخرجها للجمهور والعملاء ونعرضها في كل مكان، والرؤيا هي تلخص أهداف المؤسسة في المستقبل بشكل يكون قابل للقياس، فالرؤيا تخص المؤسسة فقط وهي غير صالحة لكل زمان ومكان.

4. **كتابة الرسالة** :**mission**هي جملة من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معرفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب ألا تنحرف عنه، مثلا رسالة " آيفوري للتدريب والاستشارات " " التدريب الاحترافي والنوعي للممارسات الإدارية والقيادية العالمية بما يمكن عملاءنا من إعادة صياغة مفاهيم العمال وتطوير الأداء"، والرسالة لا تحتوي على أرقام مثل الرؤيا وعند كتابتها يجب تجنب الكلمات التي تضعف الرسالة مثل: نحاول، نسعى، نعمل .... الخ

5. مجالات العمل الإستراتيجية lob: ما هي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم بها lines of business وبفضل ألا تزيد عن ثلاث مجالات، أو يتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حالة الزيادة عن ثلاثة، ويقصد من هذا الإختصاص في مجال العمل وعدم الخلط بين الإهتمامات في مؤسسة واحدة.

6. وحدات العمل الرئيسية sbuوالوحدات المساعدة :su فداخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية ووحدات مساعدة، فهي كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابلة للإستقلال، مثلا مؤسسة نشاطها الرئيسي الطباعة والنشر والتوزيع تقوم بمهام مساندة كعمليات الإشهار والإتصال. [1]

[1] هشام بوبكر، مرجع سابق ، ص ص56 57.

7. **مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's**: هي الأهداف محدده بأرقام وتوضح الحد الأدنى يجب تحقيقه خلال فترة الخطة، وتكتب مؤشرات الأداء لكل من (LOB's + SBU's+ s'SU)وبمجموعها تتشكل أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة تكون قد تحققت الرؤيا.

8. تحليل الفجوات Gap Analysis: بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع الوحدات العمل والإرادات المختلفة يتم تحليلها للتأكيد أنها ملائمة، وسواء كانت هناك مؤشرات غير واقعية أو غير طموحة وعادية يجب الحرص على الوصل لمؤشرات ملائمة وطموحة.

9. تنفيذ الخطة Implémentation: اعتماد القياد للخطة وشرح الخطة باختصار لكل الناشطين الموجدين دخل التنظيم بالتفصيل والتأكد من التزام الجميع بالخطة، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات التي تتم مع مختلف المسئولين بالمؤسسة، ومع جميع الموظفين والعملين المهتمين بشؤونها.

10. **دمج الخطة الإستراتيجية مع خطك العمل Business Planning**: يتم إرسال جميع المؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتي لا يغردوا خارج السرب، لأن أهداف الخطة التشغيلية تأتي من الواقع عن طريق تحليل سوات، و الخطة الإستراتيجية تأتي من القيادة ولذلك يجب دمج الأهداف من القيادة مع الأهداف الخطة التشغيلية.

المطلب الثالث: مستويات التخطيط الإستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا، تعمل جميع أجزاءه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، على هذا الأساس يمكن النظر إلى عدة مستويات في المنظمة:[1]

أ–التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها المنظمات الأخرى، كما يطلق عليها الاستراتيجية الكلية والتي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع عينتها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات والأسواق المستهلكين كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع وتعبير، شكل التنظيم والذي يهدف الى انجاز اهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل. حيث تسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في:

. تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

. تحيد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

. تحديد المنتج والسوق في المنظمة.

. تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

ب . التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

هو عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث تتمكن المنظمة من المنافسة بالفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، و تظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك

[1] أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، ط1، عمان الأردن، 1996، ص ص 102 103.

وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد و الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات و في هذه الحالة يمكن لكل الوحدات أن تتخذ إستراتيجيات مناسب لظروف عن المنافسين والأسواق والمنتجات و الإستثمارات المختلفة وهي تعطى الفترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال من أجل تحقيق أداء عالي و ميزة تنافسية في السوق.[1]

وإن الإدارة في مثل هذه الشركات أو الوحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن مقدار الوقت والأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتهم أو وحداتهم للتأكد من إمكانية نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية في السوق .

ج -التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وفي الإنتاج والسوق والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن تحديد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية، كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وطيفية معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات بجدارة لتزويد المنظمة أو وحدات الأعمال بميزة تنافسية.

[1] أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص103

المبحث الثالث: مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

تعتبر عملية التخطيط الإستراتيجي كأي عملية إنسانية خاضعة إلى الإخفاق، رغم ما تملكه من مزايا تجعلها قبلة أنظار متخذي القرار، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى مجمل فعاليات ونشاطات المجتمع المتنوعة.

المطلب الأول: مزايا التخطيط الإستراتيجي.

للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه تطورا نوعيا لأنواع التخطيط المختلفة من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التفكير والتصرف والتعلم بطريقة إستراتيجية، ولعل أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي ما يلي: [1]

- ✓ الفعالية المتزايدة في أداء المنظمة اذْ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الى اكتساب او خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ✓ القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة وبسرعة في التفهم المنظمة لوضعها المستقبلي والحالي وبشكل أفضل، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي ديناميكي متخصص، وانما هو أوسع شمولا واغنى ابعادا وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي الى التكلع المستقبلي في التفكير المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة التغيرات.
- ✓ الكفاءة المتزايدة في تحقيق أفضل النتائج بأقل موارد ممكنة في كون التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة في وضع قرار أفضل ووضع اساس متماسك ومركز، قدرة صياغة الأفكار: افعل وتعلم أكثر.
- ✓ يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البنّاء بين مستويات الإدارة الثلاث في التخطيط (العليا – الوسطى – التنفيذية) من مستقبل التنظيم وسبيل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- ✓ يتميز التخطيط الاستراتيجي في تمتين العلاقات المهنية من الاتصالات الفاعلة والمؤثرة من خلال الحوار وايصال التوجيهات والرغبات الاستراتيجية للمنظمة في التطوير: الرؤية، الرسالة، الغايات والأهداف في مفاصل المنظمةstakeholders.

[1] كامل كاظم بشير، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم واليات العمل، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، ط1، سنة 2016، ص 241.

✓ يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات للفعل إستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية تتسم بالمرونة، كما انها أكثر تغييرا واوسع شمولا وأعمق تحليلا من الخطط الرسمية التقليدية التي تعتمد على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

المطلب الثاني: التهديدات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي.

رغم أهمية تطبق نظام التخطيط الإستراتيجي إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة الدول النامية منها: [1]

✓ كثرت إجراءات التغير في القوانين والسياسات الإقتصادية مما يؤثر على عملية التخطيط بمنظمات الأعمال.

✓ اشتغال المدرين في مستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية، دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وريدتها في أجل طويل.

✓ قلة عدد المديرين الذين دريو على تحقيق التكامل والنطرة الكلية عند معالجة المشكلات

✓ HOLIS LICAPP RAXCHفالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالبا ما يميل إلى نطرة التخصصية أكثر من النطرة العامة.

✓ تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في الأوقات الأزمات والمشكلات لكن عندما تنتمي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليد.

✓ استغراق عملية الخطيط لكثير من الوقت والمال وغالبا ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية وتجاهل كثير من العوامل مثل عوامل السياسة والاجتماعية.

✓ الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

✓ توافر نظام للحوافر يركز على النتائج القصر الأجل دون ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.

✓ التغير والتبديل السريع في البيئة.

✓ عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.

✓ عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضمن هيكلها التنظيمي.

[1] نبيل حامد مرسي، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي، اسكندرية ، 2007، ص ص 20،21.

- ✓ المعلومات والبيانات الإحصائية.
- ✓ الموارد المالية للمنظمة.

خلاصة الفصل

من خلال عرض هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط مفهوم واسع ومعقدا نظرا لتعدد الأبعاد المكونة له وكذا ارتباطه بالمستقبل، فالتخطيط الإستراتيجي هو الإستعداد للمستقبل البعيد بمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في سوء التحليل البيئي، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على المجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل البيئية والخارجية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد مجالات جديدة للأنشطة وتحديد مزاياها النسبية.

فلتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة يساعد على التوجيه والتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها والتأقلم مع متغيراتها البيئية السريعة وآثارها على أداء المنظمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي على المستقبل والفقرات طويلة الأجل عادة ما تكون متوقعة لنتائج مستقبلية على أساس الفرص الخارجية، فهو نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص استخدام الموارد المتاحة لتحقيق اهداف الأساسية للمنظمة.

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

تمهيد

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات والمشكلات بإختلاف أنواعها، نتيجة التغيرات الديناميكية التي تحدث في البيئة المحيطة، فلا تكاد تخلو مضامين وسائل الإعلام من أخبار تخص أزمات مختلفة سواء كانت سياسية، إجتماعية، إقتصادية، بيئة وغيرها.

ويعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان على قدرتها بمواكبة التطورات، والأمر الذي يتطلب منها التكيف مع تغيرات في البيئة، والتي غالبا ما تتسم بالتعقيد مما يستلزم من إدارة المنظمات أن تمارس مسؤوليتها في إدارة الأزمات عبر مواكبة وممارسة أساليب منهجية لمواجهة الأزمات.

حيث يعتبر موضوع إدارة الأزمات أمر مهم وحتمي ولابد منه لكي تستطيع المنظمات التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئة المتقلبة، وعليها أن تتملك تخطيط إستراتيجي واضح المعالم. يساعدها على إدارة الأزمات المختلفة بشكل ناجح، فالتخطيط الإستراتيجي يمثل آلية التكيف البيئي الذي تريد المنظمات تحقيقه، كما يعد من أهم الأدوات الأساسية للتعامل مع الأزمات ولعرض الإطار الفكري لإدارة الأزمات سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

نقوم في هذا المبحث بالتركيز على مفهوم إدارة الأزمات، واستعراض خصائصها، بإضافة الى تحديد أهدافها وأهميتها كما يتم تناول الوظائف التي تقوم بها إدارة الأزمات المساهمة في التعامل مع المو اقف التي تفرضها الظروف والمتغيرات المتواجد في البيئة المحيطة بالنظام.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات، يجب الإشارة لمفهوم الأزمة وأسباب حدوثها.

أولا: مفهوم الأزمة

أ . لغة[1]

- قاموس المصباح المنور: وردت الأزمة بمعنى الشدة والقحط، ويقال أزم علينا الدهر، اي اشتد وقل خبره، كذلك يقال أزمت عليه السنة أشتد قحطها، وتأزم أي أصابته أزمة.
- **القواميس العربية** المختصة في السياسة أو الإجتماع أو الإقتصاد الأزمة هي:

–نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال.

–وضع أو فترة حرجة وخطرة، وهي عملية تطورية يحدث فيها الإنعدام توازن يعلن الإنتقال الحتمي تقريبا إلى حالة أخرى.

- **قاموس أكسفورد:** تفسر نقطة تحول بأنها تتسم بالعصوبة، والخطورة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدد.
- **قاموس هيرتيج:** "Heritage" عرفها: حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

[1] ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات، المداخل–المفاهيم–العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2012، ص 21.

ب . اصطلاحا

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

• الأزمة هي جميع المواقف والأحداث الطارئة، تواجه المؤسسة وتتطلب اتخاذ عدة إجراءات ومسؤوليات اتصالية وإدارية وفنية تختلف على حسب درجة وشدة الحدث، وامتداد تأثيره، ومستوى التحكم، والإستجابة المطلوبة، وأنها كذلك تتميز بأنها أحداث غير معتادة، ومتوقعة في إمكانية حدوثها نتيجة الاطلاع اليومي للأحداث ومجريات الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة إلا أنها مفاجئة في توقيت وزمن حدوثها.[2]

• الأزمة هي تهديد مباشر لبقاء النظام وأن النظام يواجه مصيره بالفناء أو الإنهيار، وذلك بسب أن الكارثة قد أدت إلى انهيار مقدمات النظام وأسباب وجوده، فحريق الشركة بالكامل قد ينهي حياة شركة من الوجود.[3]

• الأزمة موقفا ينتج عن تغيرات بيئة مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديدات وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.[4]

• الأزمة GRISI كلمة في اللغة الإنجليزية كلمة مشتقة أيضا من الأصل يوناني هو كلمة krisis وهي اسم من الفعل Kvinein وهي تعني النقطة أو اللحظة إلى توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول.[5]

✓ **خصائص الأزمة**

تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص يتعين توفرها في الموقف الأموي، الذي يواجه متخذ القرار في المنظمة، حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وهذا الخصائص هي:[6]

• **جسامة التهديد:** والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستدرار وتصل أحيانا إلى القضاء على كيان المنظمة.

---

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

[2] السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة 1 القاهرة، 2006ن ص33.

[3] أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 14.

[4] شرين منى صلاح الدين، إدارة الازمات الوسيطة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، بدون بلد، 1998، ص 44.

[5] Graham Allison, Essence of Decision, U.S.A, Litte, Beown and Compary, 1071, p5

[6] ناجي ليتم، ليلى بوطغان، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الازمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 18، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة 2019، ص 125-ص126.

- **مربكة:** هي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر على كيان المنظمة.

- **ضيف الوقت المتاح لموجهة الأزمة:** لا بد من تركيز الجهود لإتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت ويتسم بالضيق والضغط.

- **تتسم الأزمة:** بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.

- **تتسم الأزمة بالمفاجأة:** في حدوثها واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد.

- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جهة في السيطرة على الموقف وإدارية.

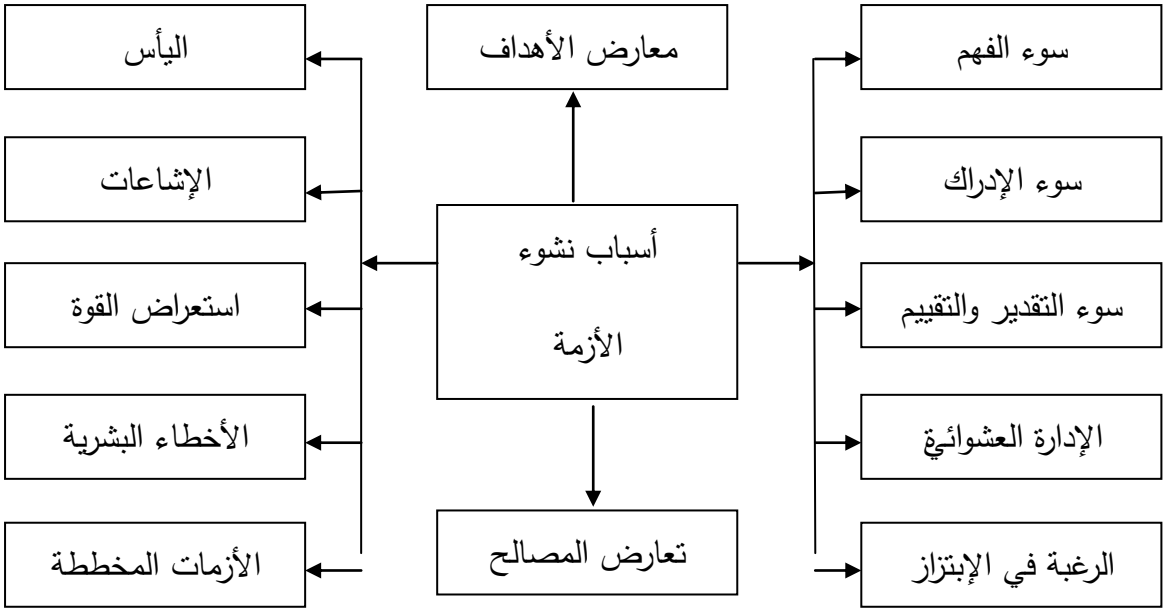
إن هذه الخصائص التي تتسم بها الأزمة والتي تشكل مختلف الجوانب المحيطة بها، تعبر بشكل واضح عن مختلف التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في موقف الأزمة، مما يتطلب قدرة إدراكية عالية في تحديد ما يجب فعله حسب الأولويات، ووضع خطط فعالة للسيطرة على أحداث يصعب توقعها وتحديد أبعادها ومؤشراتها بشكل دقيق، مما يساهم في تجنب حدوثها أو الخروج منها بأقل الأضرار وأفضل النتائج.

ومما سبق يمكن القول: أن الأزمة موقف حرج يواجه الكيان التنظيمي أو الإجتماعي تتداخل فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلة.

✓ أسباب نشوء الأزمة

لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى ونهاية تعززها، لكل حدث تداعيات وتأثيرات تنتج عنه، ويمكن تحديد أسباب حدوث الأزمات في الشكل التالي:

الشكل رقم (2–1): أسباب نشوء الأزمة



المصدر: محسن أحمد الخضر، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 66.

و من الشكل رقم (2 _1) يمكن إيضاح أسباب نشؤها على النحو التالي:

• 1 **سوء الفهم**: أو عدم استصعاب المعلومات تحدث الكثير من الأزمات نتيجة لخطأ في تفسير التعليمات أو القرارات، ناتج عن وجود معوقات في اتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي عليه سوء فهم وعدم إستيعابا للمعلومات والتصرف بها مما يؤدي للوقوع في الأزمة.[1]

• **2 سوء الإدراك**: سوء الإدراك من متخذي القرار حول طبيعة الأزمة، إذ يمثل الإدراك مرحلة إستيعاب المعلومة التي أمكن الحصول عليها عند الأزمة، ومن ثم فإن حدوث أي سوء فهم حول الأزمة قد يؤدي إلى عدم سلام اتجاه الذي يقرره متخذ القرار نحو إيجاد السبل الكفيلة للتصدي للأزمة بكفاءة وفاعلية.[2]

• 3 **سوء التقدير والتقييم**: والذي ينشأ أساسا من خلال جانبين:[3]

[1] الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003، ص 313.

[2] الزهرة عبد المحسن منتهي، إدارة الأزمات لعمداء، الكيان في جامعة المستنصرية وعلاقتها بإتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدريسين، مجلة كلية التربية، العدد 24، جامعة المستنصرية، بغداد، 2019، ص 525.

[3] نداء محمد باقر إلياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014ن ص 29.

* المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس.

*الإستخفاف وسوء التقدير لقوة الغير واستصغار شأنه.

• **4 الإدارة العشوائية:** هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار 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:[1]

أ. عدم الإعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط؛

ب. عدم الإحترام للهيكل التنظيمي؛

ت. عدم التوافق روح العنصر البشري؛

ث. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية؛

• **5 الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغوط "وجماعات المصالح بإستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب غير العادلة في الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإنصياع لهم.[2]

• **6 اليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته **"الأزمات"** النفسية" والسلوكية والتي تشكل خطر داهما على متخذ القرار.[3]

• **7 الإشاعات:** من أهم مصادر الأزمات بل أن الكثير منها عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وثم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة ومن خلال

حدث معين يؤدي إلى إفجار الأزمة.[4]

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، واقع إستخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في ق طاع غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس 2006، ص 41.

[2] أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق الذكر، ص 38.

[3] توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص78.

[4] محسن أحمد الخضر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2003، ص 32.

• **8 استعراض القوة:** وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوة ويطلق عليه ايضا مصطلح "ممارسة القوة "، واستغلال أوضاع التفوق على الأخريين سواء نتيجة الحصول على قوة جديد أو حصول ضعف لدى الطرف الأخر أو الاثنين معا.[1]

• **9 الأخطاء البشرية:** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين واختفاء الدافعية للعمل وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء وإغفال المراقبة والمتابعة وكذلك إهمال التدريب.

• **10 الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإدارة على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع لها التغيرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.[2]

• **11 تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف حصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته وإلى قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.[3]

• **12 تعارض المصالح:** فإذا تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشؤ الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأموي مما يقوي تيار الأزمة.[4]

ثانيا: مفهوم إدارة الأزمات

بعد التطرق إلى مفهوم الأزمة وأسباب نش وؤها، نستطيع التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات، حيث تعهد هذه الأخير من المواضيع الحيوية التي لها أثر بليغ في استمرارية وبقاء المنظمات، ويعتمد نجاح المنظمات وقدراتها في مواجهة الأزمات أمرا معها لإثبات بقائها، وملائمتها لتغييرات البيئة مختلف، فإدارة الأزمات هي معالجة الأزمة وخروج منها بأقل خسائر ممكن، وعليه فمفهوم إدارة الأزمات هي:

[1] محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص 63.

[2] جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 59.

[3] نفس المرجع، ص 61

[4] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 102.

– هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي يمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات المتوقعة، وتهيئة المناخ المناصب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.[1]

–هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية، مع العمليات الموقيفة شريطة أن يكون الهدف العام من ذلك هو التقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، أو منها من الأساس تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، أو منها من الأساس تقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، أو منعها وتقليل الأثار على عمليات المنظمة.[2]

–وتعرف إدارة الأزمات "بأنها الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات، أو للتعامل عند وقوعها".[3]

–هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة".[4]

–ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دول الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات الأوبئة، والحرائق، والغازات الجوية، والحروب الشاملة).[5]

–وعرفت بأنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر مصيرك ومقدراتك"، التخطيط لما قد لا يحدث".[6]

–في ضوء المفاهيم السابقة للإدارة الأزمات يمكن القول إن إدارة الأزمات: هي عملية إدارة مقصودة تقوم على التخطيط وإتخاذ التدابير بهدف التنبؤ بالأزمات، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام بالإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يساهم في تحقيق الإستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس لمنع الوقوع فيها مستقبلا.

[1] أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات–الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص– ص32–33)

[2] يوسف أحمد أبو فأرة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 59.

[3] عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، 2011، ص 35.

[4] عبد السلام أبو قحت، إدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 302.

[5] عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، العينة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997، ص 251.

[6] سامي محمد هشام حريز، المهارات في إدارة الازمات وحل المشكلات–الأسس النظرية والتنظيمية، دار البلدية، عمان، 2005، ص 79.

✓ **نظام إدارة الأزمات**

يتكون من أربع مكونات:[1]

1. اعداد والتخطيط للأزمة: ويتضمن ما يلي:

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، وتحديد وضعها وموقفها الخالي.
- توقع المشاكل المحتمل حدوثها، ومحاولة إيجاد حلول لها.
- إعادة النظر في خطط عمل المنظمة الطويلة المدى، تحديد حالات نشوء الأزمات وتطورها.
- دارسة الحوادث المشابهة التي حدث في السابق في المنظمة.
- ربط الحوادث السابقة وظروفها، بالحوادث المتوقعة، لتوجيه النشاط والإجراءات التي يجب إتخاذها لمواجهة الأحداث المتوقعة.

2. التنظيم الإداري للأزمة: يضم تنظيم الأزمة ما يلي:

أ. تصميم الهيكل التنظيم واختيار قائد الأزمة : إن هدف إدارة الأزمات هو استخدام هيكل تنظيمي فعال لإدارة الأزمة وذي تكلفة قليلة، ونموذج المصفوفة التنظيمية هو النموذج المفضل على غيره من التنظيمات الإدارية حيث يتميز بـ:

- المرونة والتأقلم السريع في مواجهة التغيرات وسبب ذلك يعود إلى استخدام المهارات والتخصصات الوظيفية المتنوعة.
- السرعة والكفاءة في إتخاذ القرارات، ويتحقق باستعمال قنوات الإتصال متعددة وشاملة لجميع المستويات.
- تزويد المنظمة بنظام إتصالات ومعلومات متطورة.

ونموذج المصفوفة التنظيمية ملائم، نظرا لأن الأزمات المختلفة قد يكون سببها عوامل في أكثر من وحدة تنظيمية في المنظمة.

[1] قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص – ص 310-311.

ب. اختيار الفريق و تطويره: يقوم القائد المسؤول عن الأزمة باختيار الفريق الذي تحتاج إليه الأزمة، وعملية اختيار الأفراد تكون مشتركة بين قائد والأزمة والمسؤول عنها، ومدير الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها الأفراد وبمراقبة كليهما، وليس من السهل عمل فرق خصوصا في المدى القصر، وإنما يحتاج إلى جهد كبير و وقت طويل، ويجب على أعضاء الفريق أن يتفقدوا نشاطهم باستمرار ويحاولوا تطوير أنفسهم ويتم تطوير الفريق عن طريق المشاركة التي يقومون فيها بتحليل المشاكل وتقييمها، وعن طريق الاتصالات المستمرة والتغذية العكسية.

3. التوجيه والتنفيذ لإدارة الأزمة: أي القدرة على ممارسة إتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة لامتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوافقة، فعملية التشخيص والتحليل والتعرف على أسباب الأزمة ومكوناتها تسهل عملية التنفيذ وتساعد على اتخاذ القرارات الرشيد.

4. المتابعة والتقييم للإدارة الأزمة: لمتابعة مراحل الأزمة من حيث الإعداد التنظيم والتنفيذ، أهمية في النجاح في إدارة الأزمة، ويجب أن يتم فحص خطة الأزمة والقرارات المتعلقة بالأزمة باستمرار، ومراقبة كيف تسير الخطة، وكيف يقوم الأفراد بأدوارهم كأعضاء في فريق وإدخال التعديلات المناسبة على ضوء تطور الأوضاع وتوفير معلومات جديد واكتساب خبرات أثناء سير الأزمة.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الأزمات

يمكن استخلاص أهمية إدارة الأزمات وتحديد أهدافها الأساسية التي تنتج عن وراءها في:

أولا: أهمية إدارة الأزمات

تكمن أهمية إدارة الأزمات في الإستجابة لحالات الطوارئ والحفاظ على سلامة أفراد المجتمع، في النقاط التالية:[2]

- **القدرة على التواصل أثناء الأزمات** : حيث أن لإدارة الأزمات الناجحة أهمية كبيرة في الحفاظ على التواصل والذي يعد عنصرا حيويا وفعالا أثناء حالة الطوارئ.

[1] قهواجي أمينة، المرجع السابق، ص 311-ص 312.

[2] على رابط Https://madoo3.com، تاريخ الإطلاع 8-5-2022.

- **القدرة على التخطيط قبل اللازمة:** تساعد إدارة الأزمات على وضع خطة التأهب في حالة حدث حالة طوارئ مفاجئة، حيث تستخدم هذه الخطط لإدارة اللحظات الحاسمة ووضع خطط للمناورة في حالات الطوارئ الحرجة كأزمات الكوارث الطبيعية وفشل البنية التحتية.

- **القدرة التعامل مع المواد الخطرة:** قد تتسبب المواد الكيميائية الخطرة في بعض المصانع والمؤسسات بعض الإصابات والوفيات، حيث تساعد إدارة الأزمات على التدريب على التعامل مع المواد الخطيرة وضمان سلامة المجتمع أثناء الأزمة.

- **تفعيل التكنولوجيا أثناء حالات الطوارئ:** تساعد إدارة الأزمات على الاستفادة من التقنيات الحديثة، ووسائل التواصل الإجتماعي واستخدامها في تواصل الفعال الحيوي أثناء الأزمات وحالات الطوارئ الحرجة.

ثانيا: أهداف إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات العديد الأهداف نلخصها فيما يلي: [1]

- توفير القدرة العلمية على إستقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء واستغلال الأمثل للموارد.

- تحديد دور الأجهزة المعينة بتنظيم وإدارة اللازمة قبل اللازمة، وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها.

- توفير الإمكانيات المادية للإستعدادات والمواجهة وسرعة إعادة التغير بأقل كلفة.

- الإستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل والصعوبات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعال.

- التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

- إن الهدف من إدارة الأزمة توفير القرارات في الوقف المحدد وبناءا على الأفعال الحقيقية والتفكير الواضح عند العمل بظروف استثنائية.[2]

[1] رداس مسعود، التخطيط الاستراتيجي إحداثيات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة الاقتصاديق الأعمال، المجلد 01، العدد 2، السنة 2020، ص 28.

[2] الرابط الالكتروني https://WWW.satarshms.com، تاريخ الإطلاع 8-5-2022.

- هدف إدارة الأزمات هو التخلص من الأزمات الحالية وعدم النظر إلى الماضي والتركيز في المستقبل، والعمل على تحويل سلبيات الأزمات إلى فرص وأهداف.[1]

المطلب الثالث: وظائف إدارة الأزمات

هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات ومن بينها نذكر:[2]

- مراقبة الأمور والعلامات والتحركات، ورصد سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، المتمثل بالعملاء وزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملاتهم.
- التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.
- التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ، والإستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة في المستقبل وذلك بعد مباشرة العمل في المؤسسة.
- إعداد الخطة عمل كاملة وتامة، وافية بكل المعلومات والبيانات والارقام المطلوبة معرفتها وذلك لمعرفة حدود والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- تنظيم العمليات المالية في المؤسسة، وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية، وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظفين.
- الرقابة والإشراف والمتابعة لكل الأعضاء والموظفين الداخلين، وكذلك للعملاء والزبائن الخارجين للمؤسسة.
- تدخل المناسب في الوقت المناسب وإجراء العلاج المناسب للأزمات.
- التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية.
- المواجهة والشجاعة دون تردد أو نكوس أو خوف للجهات المتسببة في الأزمات.

[1] محمد نور صالح الجداية، بسام خلف صالح الشيال، تأثير المادة إستراتيجية في إدارة الأزمات، مجلة تكوين للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 53، جامعة تكريت، السنة 2021، ص 130.

[2] محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الإقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية تأشيرون وموزعون، طبعة 1، عمان، 2010، ص 59-ص 62.

- تدريب الموظفين والعاملين والمدراء على كيفية مواجهة الأزمات، وحل المشكلات الإدارية بكل فن ومهارة وحنكة وحكمه إدارية.

- تكوين فريق عمل دائم للتصدي للأزمات متمثلا في أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات المبدعين والمفكرين والأذكياء.

- وضع خطة لإمتصاص الأزمات ولحل المشكلات ولتحقيق من حدة أثار الأزمات السلبية والعمل على إعادة البناء وإعادة الهيكلة والتجديد مع استفادة من التجربة.

- تحديد ومعرفة الأماكن الأمنة والمناطق المستقرة لرجوع واستناد إليها.

- معالجة الأثار السلبية وإتخاذ نظام حماية قوية للوقاية من الأزمات.

المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمات

يستوجب التعامل مع الأزمات عدت الآليات التي تسهم في إدارة الأزمة وتمكننا من إستعادت توازن، وممارسة الأنشطة الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة، ويشير هذا المبحث إلى المراحل التي تمر بها إدارة الأزمات، والأساليب المتبعة لتعامل معها بإضافة إلى متطلبات ومعوقات التي تواجه عملية إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بخمسة مراحل أساسية، إذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة، وتفاقم أحداثها وتمثل هذه المراحل في:[1]

1. إكتشاف إشارات المبكر : حيث من الضروري وضع قائمة إرشادية، تصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم إلى أداءات فعلية، بحيث تعدل من سلوك القادة، وتدريبهم على مواجهة الأزمة، والسير الصحيح باتجاه التدابير الوقائية، التي تحول دون وقوعها، ونظرا لصعوبة الحصول على مؤشرات، وبيانات دقيقة، فإن القادة مطالبون بالتنبؤ المبكر، في ضوء ما يشعرون به من إشارات التحذيرية، لجوانب الخطر، مع ضرورة البدء في إتخاذ

[1] الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات–تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص – ص62 – 65.

التدابير الوقائية، والإجراءات العلاجية السريعة، ومن ثم منع حدوث الأزمة، أو على الأقل الحد من تداعياتها وتقليل خسائرها إلى المستوى الأدنى.

2. مرحلة استعداد والوقاية: وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانيات والقدرات، وتدريب الأفراد على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن يتوافر لدى إدارة العليا للمؤسسة الإستعداد والوسائل الكفيلة بالوقاية من اللازمة، وتستهدف هذه المرحلة، إكتشاف نقاط الضعف، ومعالجتها قبل أن تستحيل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقع، و إداراتها على نحو جيد، وهذا يتطلب وضع مجموعة من الخطط البديلة، لمواجهة جميع الإحتمالات، وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، على أن يغير ذلك كله، بحيث يكون كل فرد على دراية تامة بمهامه.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: وهي تعتمد إلى حد كبير كفاءة وفاعلية ما تم إنجازه في المرحلة السابقة، وتتضمن مجموعة من العناصر التي تعكس مدى قيام إدارة تنفيذ الخطط الموضوعية، وترجمة الإستعدادات، وإعداد التدابير فإن الأزمة قد تخرج عن السيطرة، وتتفاقم بشكل حاد، فهدف من هذه المرحلة، إيقاف سلسلة التداعيات الناتجة عن الأزمة، داخل المؤسسة.

4. مرحلة إستعادة النشاط: وفيها برز مدى تكامل الأدوار، الأعضاء فريق إدارة الأزمة من حيث القدرات الفنية والإدارية لإستعادة الأصول التي فقدت أثناء الأزمة، سواء كانت هذه الأصول مادية أو معنوية، والتحقيق من تداعيات الأزمة، على الأطراف المعنية، وإستعادة مستويات النشاط.

5. مرحلة التعليم: وهي تتضمن دراسة وتقييم الأحداث التي وقعت، وإستخلاص الدروس والعبر منها، سواء من تجربة المؤسسة ذاتها، أو من تجارب المؤسسات الأخرى، مرت بأزمات مماثلة، فهذا من شأنه زيادة الخبرة في إدارة الأزمة.

المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن الطرق العليمة أو الحديثة.

أولا: الطرق التقليدية: نجد من أهم طرقها ما يلي:[1]

أ. **إنكار الأزمة:** حيث يتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة في ظل الأنظمة الدكتاتورية، والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو اي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

ب. **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

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

ث. **بخس الأزمة:** أي تقلل شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الإعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها بأزمة غير هامة.

ج. **تنفس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفس الضغوط داخل البركان للتحقيق من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.[2]

ح. **تفريع الأزمة:** حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديد وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويتكون التفريع على ثلاث مراحل:[3]

[1] العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام الترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص 22

[2] عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 52.

[3] عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 86.

1 -**مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مد الأزمة ومد تماسك القوى التي أنشأتها.

2 -**مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل إتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

3 -**عزل قوة الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة، وعن مؤيدها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو الفضاء عليها.

خ. **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة استقطاب وإمتصاص وتكثيف 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 الأخر، وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد، وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

د. **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما تتوفر المعلومات عن القوة الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة، ويكون لهدف اللجنة جانبان هما:[1]

* معرفة من هم الذين أدوا إلى وجود الأزمة ومن ثم التعامل معهم بأحد الطرق التعامل المعروفة.

* تمييع الموقف واقف لأزمة قوة الدفع الخاصة بها خاصة مع اتساع نطاق البحث وامتداد إلى مجالات فرعية منتعشة ومتداخلة ومتشابكة في الوقت ذاته عدم ظهوراي نتائج إيجابية ملموسة.

ثانيا: طريقة العلمية أو الحديثة: وهي أساليب حديثة متوافقة مع متغيرات وهي:

-طريق فريق العمل: وهي من أكثر الطرق استخدام 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]

[1] ماجد سلام الهدمي، مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، مرجع سابق، ص 174.

[2] محمد فتحي الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002، ص 196.

–طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمة فيتم تكوين احتياطي التعبوي وقائي يمكن استخدامه.

–طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا واستخدام عندما ما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها غير بشري.[1]

–طريقة الإحتواء: وتعتمد هذه الطريقة على معاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدد وتحميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية.

–طريق تصعيد الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي بوجهها متخذ القرار غير واضحة المعا لم، ضبابية تثير العديد من الاحتمالات المتعارضة متنوعة الإتجاهات.[2]

–طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: إذا كانت الأزمة تدور حول مضمون وهدف معين، فإن بدون هذا المضمون يكون من الصعب إستمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمة، ومن هنا فإن إفقاد الأزمة لمضمونها يكون بمثابة إفقادها للهوية الخاصة بها، ومن ثم لا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوة الضغط الخاصة بها، ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:[3]

أ. التحالف المؤقت مع العناصر المسببة للأزمة واستعمالها.

ب. الإعتراف الجزئي بأزمة ثم إنكارها.

ت. ركوب موجة الأزمة وتزعمها ثم الإنحراف بها باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها.

–طريقة تفتيت الأزمة: وهي من أفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطيرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع إستمرار التحالفات الأزموية وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.[4]

---

[1] نعيمة يحياوي، مقومات وأساليب الإدارية الفعالة للأزمات، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد8، جامعة الوادي، ص 103.

[2] محمد سرير الحريري، مرجع سابق، ص 189–ص130.

[3] محسن أحمد الخيضري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 167.

[4] الوكيل بسبوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشاكل، ربط إلكتروني: WWW.islamtaday.ent/articles/shw، 2022/5/10.

–طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم من خلاله عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ. ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب. إستقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

ت. تصفية العناصر القائدة للأزمة

ث. يجاد قادة جدد أكثر تفهما.[1]

–طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي لتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

–احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن توفق تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم إحتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها و الرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.[2]

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة الأزمات

لتعامل مع الأزمة منذ نشأتها مرورا بمراحل الحد من خطرها وحتى التغلب عليها يتطلب مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في عملية إدارة الأزمات من أجل تحقيق الفعالية وكفاءتها ونجاحها في السيطرة على الأزمة، وبطبيعة الحال تواجه إدارة الأزمة معوقات تقف أمامها كعقبات تحول بينها وبين غايتها التي تسعى إلى تحقيقها وحيث يتم التطرق في هذا المطلب إلى متطلبات التي تحتاجها إدارة الأزمة ومعوقات التي تعرقل من سير خطتها.

[1] Randam.L , Randam House Dictionary of English. New York, Rnadam Houde, 1969, p491.

[2] فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات الأسس المرحلة الآلية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 17.

أولا– متطلبات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات يستدعى توفر المناخ الملائم والذي ينتج لفريق معالجة الأزمة مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيودا أو معوقات، الذي يعد أخصائيو العلاقات العامة من أهم عناصره، ويتحقق ذلك بوجود تنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة ومتخذ القرار مع المتابعة المستمرة للمخاطر التي يمكن أن تهدد المنظمة، حتى يكون هناك استعداد لمواجهة الأزمات حال ظهورها وفي الوقت المناسب وضمان سرعة توجيه الموارد والجهود للتعامل مع الأزمة.

وفيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات: [1]

– **عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة** : فالمنظمة تحتاج إلى سرعة في إتخاذ الأفعال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فإن الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.

– **التخطيط الجيد** : حيث يمثل الخطة الإطار العام الذي يقوم تفكير المرؤوسين إزاء أعمالهم، تجاه التعامل مع الأزمات، فاستحداث التخطيط كإدارة، منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الإرتجالية والعشوائية، في إتخاذ القرارات.

– **التنسيق الفعال**: حيث لابد من وجود إنسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم، ومعالجة الأزمة يحتاج إلى جهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة حيث أن الإزدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة عمل الفريق وربما يؤدي إلى تفاقم الأثار سلبية للأزمة.

– **التوحيد المستمر**: حيث من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، فالتوحد المستمر يؤدي إلى إكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، وقد يستدعه الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشرة.

– **تفويق السلطة**: حيث أن عملية تفويض السلطة تعتبر أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة إتخاذ القرار المناسب بشكل سريع ودون الإنتظار لحين حضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن إختصاصه. وتفويض السلطة تعني تقل حق إتخاذ القرار من الرئيس إلى المرؤوس وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محدد، وتفرض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري، خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متفرقة ومتباعدة عديدة.

[1] سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة، عمان، 2010، ص 28.

ثانيا– معوقات إدارة الأزمات

تواجد إدارة الأزمات العديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ويمكن تصنيف هذه الصعوبات إلى ما يلي:[1]

- **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ومن هذا المعوقات:

– الإيمان بعبارة لا يمكن أن تحصل لنا، في الغالب يتجنب الأفراد التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوثها.

– قصور الأفراد في معرفة وفهم مكامن الأخطار.

– الإعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية، وليست جزء أساسي في المنظمة.

– الإيمان بعبارة لا نستطيع توفير المال.

- **المعوقات التنظيمية:** تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية منها:

– عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

– إختلاف الثقافات والخلفيات الإجتماعية بين الأفراد.

– ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم وإستيعاب القادة الأساليب العملية لإدارة الأزمة.

– ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمة.

– عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمة.

- **معوقات متعلقة بالمعلومات:** وهي معوقات تتعلق بتوفر المعلومات وصحتها، وذلك من خلال:

– تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة من مركز إتخاذ القرار.

[1] لياس شرفة، ليلى بوطغان، إدارة الأزمات الأساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم العدد 11، جامعة الطارف، جامعة قسنطينة 2، 2018، ص 26.

- التلاعب في إيصال المعلومات في توقيتات سابقة أو لاحقة.

- **معوقات متعلقة بالاتصال:**

- صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة.

- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

- عدم إطلاع أعضاء فريق استعادة النشاط على تطورات الأحداث يودي إلى عدم السيطرة على الأزمة.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات

يهدف هذا المبحث إلى إبراز علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات والدور الذي يلعبه في التقليل من الأزمات، وكذلك التعرف على آليات التي يجب إتباعها من أجل مواجهة الأزمة، وما يستجوبه التخطيط الاستراتيجي من متطلبات في عملية إدارة الأزمات، ومعرفة المعوقات التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.

المطلب الأول: آليات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا هام في إدارة الأزمات، حيث يساعد في التقليل من المخاطر المحتمل حدوثها ويوفر المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات في أوانها. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات ومتطلبات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومن بينها نذكر:

أولا: آليات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

تنحصر أهم آليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات فيما يلي: [1]

- **خطة الإعداد لمواجهة الأزمات:** وتتم قبل وقوع الأزمة من خلال تقسم الأزمات المختلفة وإتخاذ تدابير المنع أو التخفيف من آثارها، ووضع نظام الإنذار وتنظيم القوى البشرية والتجهيزات الأزمة لعمليات المواجهة، وتشكيل جهاز القيادة ووسائل الإتصالات والإيواء وإعداد سيناريوهات المواجهة اللازمة.

[1] الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس–المراحل–الآليات، جامعة نايف، الطبعة 2، العربية، الرياض، 2002، ص ص 78–79.

- **خطة العمليات:** التي يتم تنفيذها عند وقوع الأزمة بدراسة الموقف، وتنسيق التدابير التي تشترك في مواجهة آثار الأزمة.

- **خطة إزالة أثار الأزمة:** التي تنفذ عقب انتهاء الأزمة من خلال اتخاذ إجراءات المنع، والسيطرة على كل العناصر التي قد ينجم عنها التهديد.

- **الخطط البديلة:** التي تحقق السيطرة على الحالة والتنسيق، وتقييم الدعم المطلوب.

ثانيا: متطلبات التخطيط الإستراتيجي للإدارة الأزمات

يقصد بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفة التي تحتاجها المنظمات، حتى تصبح قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها وفيما يلي يتم توضيح ذلك:[1]

- **المتطلبات المادية** وتشمل المتطلبات في:

– **مركز إدارة الأزمة** : ويشرط فيه توفر المساحة الكافية والمرافق والتجهيزات الضرورية التي سيحتاجها العمل، مع التأمين الكامل اللامركز وتجهيزه بأدوات ووسائل الإتصال اللازمة، ويتولى المركز جميع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط وتنسيق الجهود للتعامل مع الأزمة.

– **وسائل النقل والحركة:** هناك أدوات مطلوبة بشكل مستمر، وتحتاجها عملية مواجهة الأزمات بغض النظر عن نوع الأزمة والأدوات تختلف من أزمة أخرى، ويتم طلبها بحسب الحاجة.

- **المتطلبات البشرية: "فرق إدارة الأزمات"** : المقصود بفرق إدارة الأزمات الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من أثرها إذا وقعت، حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمد توفير عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

- **المتطلبات التنظيمية والإدارية**

–نظام اتصال فعال.

[1] Enron, & Andersen, Arthur, Crisis, manerment- easy to- 1 do badly, hard to do right, Differing experiences of walmart, 2007, p84

- سجل الأزمات، 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 الاتصال مع الأخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج إلى توفير كم مناسب من المعلومات، والمتابعة الفورية وإتباع سياسة الباب المفتح.
- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجيب إتباعها، من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة.
- تطوير السبل العلمية والخطط العلمية للحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.
- عدم التعامل مع الأزمات المختلف بنفس الإجراءات، فيما يصلح لهذه الأزمة ليس بالضرورة صالح للأزمة 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 والحصور الدائم بمعني مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه إدارة الأزمات

توجد العديد من المعوقات التي تواجه نجاح فريق مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية منها:[1]

- عدم وجود منظومة متكاملة للإدارة الأزمات، مما يؤدي وجود قصور في التعامل مع الأزمة سواء قبل، أو أثناء، أو عقب وقوعها.
- عدم الإختيار السلم المبني على اسس عملية للكوادر البشرية التي تتعامل مع الأزمات.
- التركز على مرحلة مواجهة الأزمات، مما يدل على أن الأزمات تدار برد الفعل وليس بأسلوب العلمي الوقائي.

[1] العزيزي محمود عبده، اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، 2016، ص 565

-عدم الإهتمام بالتدريب ونظم المحاكاة لرفع كفاءة العاملين في إدارة الأزمات.

-عدم الإهتمام بالتطورات التكنولوجية والتقنيات الفنية، وإستخدامها في كشف الإشارات الإنذارية للأزمات.

-عدم التهيئة النفسية للعاملين والمن لمواجهة الأزمات وتحمل أثارها نتائجها.

-ضعف الإستفادة من الخبرات والتجارب السابق، وقلة الدراسات في هذا المجال.

خلاصة الفصل

ومن خلال كل ما تقدم ذكره نختم هذا الفصل، بالقول إن الأزمة حدث كبير وخطير وسلسلة من الأحداث صعبة معقدة، تحدث بشكل مفاجئ وتهدد كيان المنظمات ووجودها وقدرتها على الاستمرارية فسرعة التطورات في البيئة منظمات وتسارع التغيرات أضحت الاهتمام الأول لمتخذي القرارات، لإيجاد الحلول السريعة لكافة الأزمات عن طريق مواكبة التطورات العصر واتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب.

وتبيين إدارة الأزمات مدى قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة من خلال إستخدام الأساليب العلمية والإدارية، والتقنية المختلفة تجعل من الأزمة فرصة يستفاد منها أو تهديد يستوجب معالجته.

وفي نهاية هذا الفصل تم التوصل إلى:

- تمثل الأزمة لحظة مصيرية وتعد ظاهرة إدارية غير مستقرة تصب المنظمة، وتؤدي إلى ظهور نتائج غير محسوبة قد تهدد وجود واستمرار المنظمة.
- للإدارة الأزمات مجموعة من مراحل التي تمر بها وتخضع كل مرحلة منها إلى تخطيط الاستراتيجي من أجل إدارتها والوصول إلى الأهداف والنتائج المرضية والمطلوبة.
- يستدعى التعامل مع الأزمات تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة.
- التخطيط الاستراتيجي السليم في المنظمات يساهم مساهمة كبيرة في التقليل من الأزمات وحدة الأزمة، حيث يوفر معلومات تفيد في إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المحدد وحل المشكلات، كما أنه يزيد من وضوح الرؤية.
- التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة الأمثل النجاح إدارة الأزمات.
- نجاح إدارة الأزمات مرتبط بشكل وثيق بمدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بالمدية

تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرين، البحث حول التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بالمدية وذلك لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وهذا ما تم الحصول عليه من المعلومات من طرف الموظفين، حيث حصلنا على هذه المعلومة من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وستنطرق من خلال هذا الفصل الى المحاور التالية:

المبحث الأول: تقديم عام عن المديرية الحماية المدنية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام عن المديرية الحماية المدنية

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الحماية المدنية وتطورها التاريخي ، وكذلك تعريف لمديرية الحماية المدنية ومهام ودور مصالحها [1]

المطلب الأول: تعريف المديرية الحماية المدنية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف كل من الحماية المدية والمديرية

المفهوم العام للحماية المدنية وتطورها:

إن أولى مقاييس الحماية المدنية أخذت تحت لواء الإمبراطورية الروسية سنة 692 ق هـ بعد حريق روما الشهير الذي دمر 10 أحياء من بين 14 حي من مدينة روما وكانت الحرائق التي لا تقل أهمية قد أعطت دفعا جديدا في العالم استعدادا لحملة مكلفة لمحاربة الحرائق.

التسمية:

نسبة للمضخة اليدوية التي اخترعت في أواخر القرن 19 بفرنسا أين بدأت تظهر ملامح التطور الصناعي جاءت كلمة POMPIEوالتكنولوجي.

على غرار كل البلدان في العالم أنشأت في الجزائر جهاز حماية كان عبارة عن وحدات تدخل متمركزة في المناطق الحضرية الكبرى، هدفها الدفاع وحماية مصالح المعمرين وأثناء الاستقلال، وكانت عبارة عن مصلحة مركزية على مستوى وزارة الداخلية موروثة من نظام الاستعمار ومصالح النجدة ومكافحة الحريق على مستوى الولايات. تطور هذا المفهوم بعد الاستقلال وبالضبط في:

- 15 آفريل 1964 م 129/64 أول إصلاح في جهاز الحماية تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية وإعطائها اختصاصات مهمة وأخذت الدولة بعين الاعتبار تحديد الهياكل.

- صدر المرسوم 167/70 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970 والمتعلق تنظيم وحدات الحماية وتأطيرها وتجهيزها وهذا من اجل إعطاء فعالية أكبر لمواجهة الأخطار والكوارث.

[1] رئيس مكتب التخطيطات بالمديرية الحماية المدنية بالمدية، 2022/3/20، الجزائر

- المرسوم 39/76 الذي جاء ضمنه هيكلة المديرية العامة للحماية المدنية على المستوى المركزي، التي تضمنت مديريتين (مديرية الدراسات والوسائل، مديرية النشاط العملي).

- في هذه السنة وبصدور أمر 04/76 المؤرخ في 1976/02/20 تولت الحماية المدنية وبقالب جديد الدراسة على الخرائط ودراسة الأخطار لجميع المؤسسات سواء كانت خطيرة أو بنايات عالية أو مؤسسات مستقبلة للجمهور أو بنايات عائلية " سكنية "، وأصبحت تشغل منصبي الأمانة العامة للرجال والوقاية والحماية المدنية.

- صدر نص تشريعي 231/85 في 1985/08/25 الذي يمدد تنظيم التدخلات و الإسعافات و تمثيلها في حالة وقوع الكوارث، حيث دورها الإسعاف و الإنقاذ المرسوم 232/85 نص على المشاركة في إعداد مخططات الوقاية من أخطار الكوارث الكبرى تماشيا مع الأوضاع و التطورات الجديدة ارتأت الحماية المدنية إلى تنظيم جديد سنة 1991 م .

أولا: تعريف مديرية الحماية المدنية بالمدية

بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 والمتعلّق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات والتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة. فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (2) من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الإعتمادات المخوّلة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذّكر في:

. مصلحة الوقـاية.

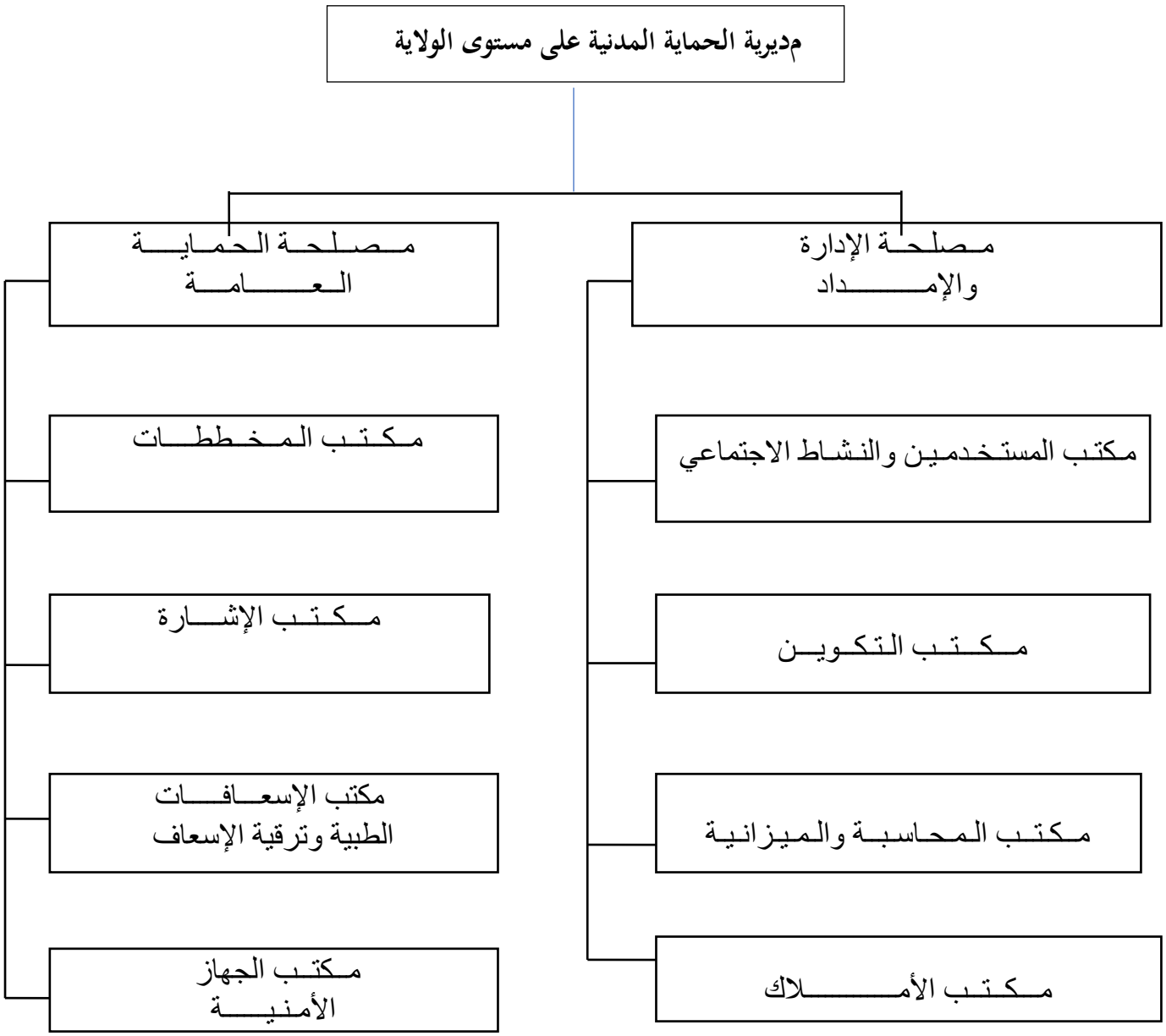
. مصلحة الحمـاية العامة.

. مصلحة الإدارة والإمـداد.[1]

[1] رئيس مكتب التخطيطات بالمديرية الحماية المدنية بالمدية، 2022/3/20، الجزائر

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بالمدية

الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية بالمدية الشكل (3-1)



المصدر: رئيس مكتب المخططات لمديرية الحماية المدنية بالمدية، 2022/3/25

المطلب الثاني: مهام مصالح مديرية الحماية المدنية بالمدية

تتعدد مصالح المديرية وكل مصلحة مختصة ومكلفة بمهام وهي كالآتي:

أولا: مصلحة الوقاية

تتعد مهام وأدوار مصلحة الوقاية نكر أهمها:

مهامها:

إنّ مصلحة الوقاية في مجال اختصاصها مكلّفة بـ:

. متابعة ومراقبة تطبيق النّصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلّقة بمجال الوقاية.

. المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.

. القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة وتساهم في إعداد الدراسات المتعلّقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.

. تنظيم حملات إعلامية وتحسسية حول الأخطار التي تهدّد أمن الأشخاص والممتلكات.

*** مصلحة الوقاية منظمة على (04) مكاتب لتنوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذّكر وتتمثل في:**

. مكتب الدّراسات.

. مكتب المراقبة.

. مكتب التوثيق والإحصاء والتوعية.

. مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

دور مكاتب مصلحة الوقاية:

1: مكتب الدّراسات: يكلّف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية

يقوم بإعداد دراسة شاملة ودقيقة للأخطار المتوّقعة عن إنشاء المؤسسات بعد تسلمها لنسخة من الملف من المصالح المعنية.[1]

تقوم بتحديد وضبط الشروط الاحتياطية الوقائية الواجب اتخاذها سواء في حالة بناء أو استغلال المنشآت ذات الطابع التّجاري أو الصناعي.

. يقوم بتسليم رخصة البناء إذا استلم الملف من مديرية التنظيم والشؤون العامة بعد تطبيق المعني لكل التّوصيات والاحتياطات الوقائية المحددة في الدّراسة.

2: مكتب المراقبة: يكلّف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

. مراقبة المؤسسات المصنفة بنوعيها (المؤسسات الخطيرة المزعجة والغير صحية وكذا المؤسسات المستقبلة للجمهور) ضمن البرنامج المسطر والمصادق عليه من طرف المديرية العامة للحماية المدنية وهذا بعد بداية الاستغلال.

. القيام بزيارات مراقبة ميدانية منذ إنشاء المؤسسة (إيداع الملف).

. يقوم بعدّة زيارات نذكر منها:

. زيارات ميدانية.

. زيارات وقائية.

. زيارات مراقبة.

. زيارات مطابقة.

3: مكتب التوثيق، الإحصاء والتوعية: يكلّف هذا المكتب بأداء الأدوار التالية:

. جمع ا لوثائق المتعلّقة بتنظيم وسير مصالح مديرية الحماية المدنية.

. القيام بحملات إعلامية قصد التوعية والتحسيس حو ل الأخطار التي تهدّد الأشخاص والممتلكات.

. القيام بإحصاء التّدخلات التي تقوم بها جميع وحدات الحماية المدنية على مستوى الولاية.

[1] رئيس مكتب التخطيطات بالمديرية الحماية المدنية بالمدية، 2022/3/20، الجزائر

. إعداد جداول الإحصائيات الأسبوعية، الشهرية، الثلاثي الأوّل السداسية والسنوية والشهر على مداومتها اليومية.

. إصدار شهادات النكبة على حسب نوعية التّدخل.

. العمل المباشر مع الجرائد الوطنية والقناة السمعية البصرية فيما يتعلّق بالنشاط الميداني لأعوان الحماية المدنية.

4: مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: يكلّف المكتب بأداء الأدوار التالية:

. إحصاء كل الأخطار المتواجدة على مستوى الولاية.

. إعداد الخرائط الخاصة بهذه الأخطار.

. إحصاء الأخطار الخاصة لاتخاذ الاحتياطات الأمنية في إطار العمليات ولفائدة المؤسسات

. المشاركة في لجان ولائية لدراسة الحوادث المترتبة عن الأخطار الخاصة.

. إعداد مخططات الوقاية.

ثانيا: مصلحة الحماية العامة

تهتم مصلحة الحماية العامة بالتخطيط وتكمن مهامها في مايلي :

مهامها:

إنّ مصلحة الحماية العامة في مجال اختصاصها مكلّفة بـ:

. إعداد المخططات المتعلّقة بالتنظيم والإدراج حيّز التطبيق والإسعافات عند حدوث الكوارث.

. إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبة مدى نجاعتها.

. المتابعة الميدانية لمدى إدراج وسائل التّدخلات في حالة حدوث الكوارث.

. تنظيم وإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.

. تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتنمي روح التّضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.

*** مصلحة الحماية العامة منظمة على (04) مكاتب لتنوب عنها في أداء المهام السابقة الذّكر وهي:**

. مكتب المخططات.

. مكتب الإشارة.

. مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف.

. مكتب العدد الأمنية.

دور مكاتب مصلحة الحماية العامة:

1: **مكتب المخططات:** هذا المكتب مكلّف بأداء الأدوار التالية:

. إعداد مخططات التّدخل وتنظيم الإسعافات على مستوى الولاية، البلدية، والوحدة.

. يقوم بإعداد مخططات البلدية الوحدة مع المصالح المعنية الأخرى.

. يجمع المعلومات والمعطيات الضرورية لإتمام المخطط من مختلف المصالح.

. إخضاع كل الوثائق إلى تأشيرة السلطات المعنية (الوالي).

. إعداد الخريطة العملية للولاية.

. المراقبة والحرص على المداومة اليومية لمختلف المخططات.

. إعلام مدير تنظيم وتنسيق الإسعافات تحت إشراف السلم الإداري بمدى تقدم الأشغال.

. التّعاون مع مصلحة الوقاية على إدراج وتنفيذ المناورات والتمارين المبرمجة.

2: مكتب الإشارة: هذا المكتب مكلّف بأداء الأدوار التالية:

. السهر على تنفيذ ومتابعة وصيانة جميع وسائل الإشارة العملية.

. المسك اليومي للسّجل الخاص بالزّيارات التقنية لمحطات الإرسال.

. تركيب وإدراج شبكات الإنذار.

. مراقبة مدى فعّالية سير المعلومات العملية.

. القيام بعمليات الجرد العام المتعلّقة بوسائل الإشارة.

3: مكتب الإسعافات الطبيّة وترقية الإسعاف

هذا المكتب مكلّف بأداء الأدوار التالية:

. إدراج تنفيذ كل المقاييس والنشاطات التي من شأنها مساعدة ترقية وتطوير الإسعافات مع مختلف الجمعيات ذات الطابع الإنساني قصد تطوير روح التّضامن الوطني.

. دراسة وتنفيذ ومراقبة التعزيزات المتعلّقة بالإسعاف الطبيّ.

4: مكتب العدد الأمنية: هذا المكتب مكلّف بأداء الأدوار التالية:

. تهيئة وتنفيذ ومراقبة تعزيزات الحملات الخاصة بمكافحة حرائق الغابات، مراقبة الشواطئ والفيضانات.....الخ.

قبل إعلان بداية الحملات هو مطالب بـ:

. الحرس على تهيئة الوسائل المادية الموجهة للعمل الميداني.

. التعاون مع مكتب التكوين لإعداد وإرسال تقارير نهاية الحملة.

. التهيئة والإدراج الميداني المتعلقّة بالحماية المدنية.

. برمجة ومتابعة تنفيذ المناورات بالتعاون مع مختلف مصالح القطاع العام والخاص.

. إعداد الإحصائيات اليومية، الأسبوعية، الشهرية والسنوية الخاصة بالتّدخلات.

. إعداد التقارير التقنية بعد كل عملية تدخل.

ثالثا: مصلحة الإدارة والإمداد:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الوسائل المالية والمادية نستخلص المهام ب:

مهامها:

إنّ مصلحة الإدارة والإمداد في مجال اختصاصها مكلّفة بـ:

. تقوم بتولي التسيير الغير ممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

. تتابع إنجاز برامج التّجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

. تتابع وتناسق أعمال التّكوين وتسهر على تطبيق برامج التّدريب والمناورات الميدانية.

. تتولى تسيير المحاسبة العامة، ومسكك مختلف السّجلات ودفاتر الجرد المتعلّقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات.

. تتابع وتراقب نشاط الحضائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعاينة.

. تتولى تطوّر الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

*** مصلحة الإدارة والإمداد منظمة على (04) مكاتب لتنوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذّكر وتتمثل في:**

. مكتب المستخدمين والنشّاط الاجتماعي.

. مكتب التّكوين.

. مكتب المالية والمحاسبة.

. مكتب الأملاك.

دور مكاتب مصلحة الإدارة والإمداد

1: مكتب المستخدمين والنّشاط الاجتماعي

يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:

. يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية المخصصة للمستخدمين.

. يسهر في حدود صلاحياته على تسير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية.

. يعمل على ترقية كل نشاط اجتماعي يومي إلى تحسين إطار وظروف الحياة والعمل لأعوان الحماية المدنية في الولاية.

2: مكتب التّكوين:

كلّف ها المكتب بأداء المهام التالية:

. يسهر على تطبيق برامج التّكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية للولاية.

. يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

. يسيّر ملفات الاختصاصات.

. يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية.

3: مكتب المالية والمحاسبة

يكلّف هذا المكتب بأداء المهام الملّخصة فيما يلي:

. يسهر على إعداد واقتراح توقعات ميزانية التسيير.

. تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية للولاية.

4: مكتب الأمـلاك

يكلّف هذا المكتب بأداء المهام التالية:

. السهر على التسيير التقني والإداري للوسائل والتّجهيزات والمنشآت من تاريخ كسب ملكيتها إلى تاريخ إعفائها من النشاط العملي وفق طرق محدّدة لذلك.

. ضبط وتحديد طرق استقبال أو شراء الوسائل والتّجهيزات وكذا طرق ومقاييس توزيعها على مختلف وحدات الحماية المدنية الكائنة بالولاية.

. المداومة على المسك اليومي لسّجلات الجرد العام: اليومية وبطاقة التّخزين.

يتشكل مكتب الأملاك من (03) هياكل:

1). **المخزن العام:** ويتكفل باستقبال وإخراج أو توزيع الوسائل والتّجهيزات وكذا تخزينها وصيانتها وفق طرق وقواعد محدّدة لذلك.

2). **الحضيـرة:** ويتمثل دورها في استقبال العتاد والوسائل وضمان صيانتها وتصليحها (ميكانيك، كهرباء، طلاء، تصليح العجلات) ومراقبة استغلالها حتى يتسنى توزيعه أو إعفائه عن النشاط العملي.

3) **المنشـآت**: وتتمثل في وحدات الحماية المدنية الموجودة على مستوى الولاية وكذا السّكنات الوظيفية وتعمل على صيانتها والتكفل بكل الأعمال التصليحية أو الترقوية التي تتطلبها هذه المنشآت.

المطلب الثالث: التدرج الإداري للمديرية الحماية المدنية بالمدية

بعد إعادة التنظيم الإقليمي في شهر فبراير 1991 أصبحت ولاية المدية تتربع على مساحة 8700 كلم2، قسمت حينها إلى 19 دائرة و 64 بلدية بكثافة سكانية تقدر بـ 883449 نسمة تقديرات 2012، وموقعها الجغرافي جعلها تلعب دور وساطة بين المنطقة البحرية ومنطقة الهضاب العليا، حيث تمتاز بعلوها وشكاله أراضيها المعقدة بالإضافة إلى مساهمتها في الميدانين التلى والسهلي.

التغطية العملية مضمونة بواسطة الوحدات الرئيسية للحماية المدنية المتمركزة في مقر الولاية، و12 وحدة ثانوية للحماية المدنية متمركزة بمقرات الدوائر، ومركزين متقدمين الأول حي بزيوش بلدية المدية والثاني بعجلانة بلدية القصر البخاري كالاتي:

الوحدة الرئيسية بالمدية: تتضمن تغطية البلديات التالية: المدية، تمزقيدة، ذراع السمار، وزرة، الحمدانية، بن شكاو، وامري، حربيل.

المركز المتقدم ببزيوش: يتضمن تغطية بعض الأحياء بالمدية.

الوحدة الثانوية سي محجوب: تتضمن تغطية البلديات التالية: حناشة، سي محجوب، بوعيشون، أولاد بوعشرة، تيزي مهدي.

الوحدة الثانوية البرواقية: تتضمن تغطية البلديات التالية: الرواقية، الربعية، أولاد ذايد، سغوان، الزيبيرية، ثلاث دوائر.

الوحدة الثانوية القصر البخاري: تغطية البلديات التالية: مجبر، سأنق، المفاتحة، القصر البخاري، أولاد هلال، بوغار أولاد عنتر.

المركز المتقدم بعجلانة: يتضمن تغطية بعض الأحياء بلدية القصر البخاري.

الوحدة الثانوية السواقي: تتضمن تغطية البلديات التالية: السواقي، جواب، سيدي زيان، سيدي زهار.

الوحدة الثانوية العمارية: تتضمن البلديات التالية: العمارية، بعطه، أولاد إبراهيم، بوشراحيل، سيدي نعمان، خمس الجوامع.

الوحدة الثانوية الشهبونية: تتضمن تغطية البلديات التالية: الشهبونية، بوقزول، بواعيش.

الوحدة الثانوية بني سليمان: تتضمن تغطية البلديات التالية: بني سليمان، سيدي ربيع، بوسكن، القلب الكبير، بئر بن عابد.

الوحدة الثانوية العزيزية: تتضمن تغطية البلديات التالية: العزيزية، سدراية، مغوارة، ميهوب.

الوحدة الثانوية تابلاط: تتضمن تغطية البلديات التالية: تابلاط، الحوضين، العيساوية، مزغنة.

الوحدة الثانوية عزيز: تتضمن تغطية البلديات التالية: عزيز، أم جليل، دراق.

الوحدة الثانوية شلالة العذاورة: تتضمن تغطية البلديات التالية: شلالة العذاورة، شنيقل، عين القصير، تافراوت.

الوحدة الثانوية عين بوسيف: تتضمن تغطية البلديات التالية: عين بوسيف، سيدي دمد، العوينات، أولاد أمعرف، الكاف الأخضر.

الوحدة الثانوية بن شكاو: تتضمن تغطية بلدية بن شكاو

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

حتى نتمكن من التعرف على "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات "، والإجابة على الإشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية الموجزة، لذلك نحاول من هذا المبحث توضيح أسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبنى وتحديد أداة جمع.

البيانات المعتمدة في الدراسات.

المطلب الأول: المنهج المتبع

من أجل إتمام دراسة إشكالية البحث يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف الحصول على البيانات للوصول الى المعرفة التفصيلية حول مشكلة المراد دراستها.

أولا: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مديرية الحماية المدنية بالمدية

الحدود البشرية: أعوان مديرية الحماية المدنية بالمدية

الحدود العلمية: تتعلق بالمتغيرات التخطيط الاستراتيجي "الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية"، والمتغير إدارة الأزمات.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

يشير "مجتمع الدراسة " الى تلك المجموعات الكلية من الأفراد التي يمكن من خلالها تحصيل نتائج دراستنا، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة عشوائيا من مجتمع الدراسة.[1]

بحيث تم إخيار عينة مكونة من 60 عونا من مجتمع الدراسة بصفة عشوائية، وتم استرداد 50 استبانة الصالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

يتم استعرض في هذا المطلب الكيفية والوسيلة التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات الدراسة والأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة وهي كالتالي:

أولا: أداة جمع البيانات: تم اعداد استبانة لغرض جمع البيانات اللازمة وتوزيعها على عينة الدراسة، وثم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل تأكد من وملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل أولي للاستبانة حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (انظر ملحق رقم 1) والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

[1] موافق الحمداني والأخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 194.

✓ توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تقسيم الاستبانة الى جزأين كما موضح في (ملحق رقم 2).

الجزء الأول: هذا الجزء خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد الدراسة، وتتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) من أجل وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة، بناءا على المعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: وهو خاص بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، يحتوي على 20 فقرة والموزعة على النحو التالي:

التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	الخيارات الاستراتيجية
عدد الفقرات	4	4	4	4	4

الجزء الثالث: هو خاص بالمتغير التابع (إدارة الأزمات) يحتوي على 8 فقرات.

حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، وإعطاء درجات لمقياس الدراسة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (3 –1): درجات مقياس ليكارات الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

من خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V26)، تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة،

وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرو نباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعد لاختبار فرضية الأثر.
- اختبار التباين الأحادي لاختبار فرضيات الفروق

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

حيث تناولنا في هذا المطلب التحقق من التوزيع الطبيعي بهدف استخدم أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، وتقدير مدى انساق وثبات أداة الدراسة.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الاختبارات المعلمية مثل اختبار الانحدار البسيط، حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن يكون مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من (0.05) .والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3–2): اختبار كلمجروف–سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K–S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	0.123	60	0.124
المتغير التابع: إدارة الأزمات	0.088	60	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3=2) أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كانت غير دالة إحصائيا ($P<0.05$)، كذلك بينت النتائج أن قيم اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير التابع (إدارة الأزمات) غير دالة إحصائيا ($P>0.05$)؛ وهذا ما يعطي مؤشر على إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة الحالية.

ثانيا: اختبارات الصدق

يتم في هذه الدراسة قياس صدق العبارات بعدة طرق، منها: صدق الاتساق الداخلي، والصدق التمييزي. وتفصيل ذلك فيما يلي:

1–صدق الاتساق الداخليومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي قامت الطالبتين بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجات كل عبارة مع الدرجة الكلية للاختبار كما توضحه الجداول التالية:

- **الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3=3)

الجدول رقم: (3-3) معاملات الارتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الرؤية الاستراتيجية	X1	تمتلك مديرية حماية المدنية رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي	0.704***	<0.001
	X2	رؤية مديرية الحماية المدنية قابلة للقياس بمقدار الذي تحرزه	0.729***	<0.001
	X3	تقود رؤية مديرية الحماية المدنية عملية التغيير الإداري نحو الوضع الذي تسعى إليه	0.717***	<0.001
	X4	تسعى مديرية الحماية المدنية من رؤيتها إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري	0.708***	<0.001
الرسالة الاستراتيجية	X5	رسالة مديرية الحماية المدنية معلنة وواضحة لدى الجميع	0.673***	<0.001
	X6	تحرص إدارة مديرية الحماية المدنية على الالتزام برسالتها	0.519**	0.002
	X7	تقوم رسالة مديرية الحماية المدنية على القيام لحملات توعية دورية	0.506**	0.003
	X8	توصف رسالة مديرية الحماية المدنية بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز	0.441**	0.016
الأهداف الاستراتيجية	X9	لدى مديرية الحماية المدنية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	0.684***	<0.001

	X10	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالواقعية والقابلية للقياس	0.711***	<0.001
	X11	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	0.674***	<0.001
	X12	تحقق مديرية الحماية المدنية أهدافها في ضوء إمكانيتها المحدودة	0.635***	<0.001
التحليل الاستراتيجي	X13	تهتم الإدارة العليا لمديرية الحماية المدنية بأخذ وجهة نظر جميع مستويات الإدارية في عوامل البيئة	0.628***	<0.001
	X14	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية	0.690***	<0.001
	X15	تقوم مديرية الحماية المدنية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تأثر عليها في المستقبل	0.664***	<0.001
	X16	تقوم إدارة الحماية المدنية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين الوضع	0.658***	<0.001
الخيارات الاستراتيجية	X17	تضع مديرية الحماية المدنية عدة بدائل استراتيجية مناسبة معدة مسبقا لمواجه الأزمات المتوقعة	0.593***	<0.001
	X18	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الاستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة	0.671***	<0.001
	X1	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع	0.654***	<0.001

	9	متغيرات البيئة الخارجية		
	X20	تلتزم إدارة مديرية الحماية المدنية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	0.705^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: $***: P<0.001$ $**: P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3=3) أن جميع معاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.441,\ P=0.016$) للعبارة (X8) التي تعكس بعد الرسالة الاستراتيجية إلى ($SP = 0.729,\ P<0.001$) للعبارة (X2) التي تعكس بعد الرؤية الاستراتيجية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والدرجة الكلية لمتغير (التخطيط الاستراتيجي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الأزمات**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3=4)

الجدول رقم: (3–4) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	تستطيع مديرية الحماية المدنية تقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	0.714^{***}	<0.001
Y2	تمتلك مديرية الحماية المدنية ثقافة تنظيمية تسمح لها بتوجيه الإدارة العليا لإدارة الأزمات	0.720^{***}	<0.001

Y3	تساعد الحوافز المقدمة في مديرية الحماية المدنية على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها	0.689***	<0.001
Y4	تهتم مديرية الحماية المدنية بحضور المؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	0.670***	<0.001
Y5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات	0.583***	<0.001
Y6	تمتلك إدارة مديرية الحماية المدنية مورد بشري كفء قادر على التعامل مع الأزمات	0.643***	<0.001
Y7	تتبنى إدارة مديرية الحماية المدنية سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها	0.705***	<0.001
Y8	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة	0.693***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية :P<0.001:***			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (3=4) أن جميع المعاملات الارتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.583,\ P < 0.001$) للعبارة (Y5) إلى ($SP = 0.720,\ P$ <0.001) للعبارة (Y2) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (إدارة الأزمات)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

2- الصدق البنائي:

الجدول رقم:(3 -5) معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الدرجة الكلية لمتغير التخطيط الاستراتيجي	0.751^{***}	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات	0.733^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات. Spss

نلاحظ من الجدول رقم:(3-5) أن جميع معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (SP=0.751 ;SP=0.733) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (0.01%)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

رابعا: ثبات الإستبيان

يعد ثبات العبارات شرطا أساسيا من شروط أدوات البحث، ويقصد به أن تعطي عبارات الاختبار نفس النتائج أو قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها.

وقد تم حساب معامل ثبات الإختبار بطريقة التباين ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha)، حيث تتمتع هذه الطريقة بأهمية خاصة في حساب ثبات الإختبارات الموضوعية وهي تمثل التجانس في أداء الأفراد في قياس خاصية محددة، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين (0) و(1) وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على ثبات عالٍ للمتغير أو المقياس، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

يوضح الجدول التالي نتائج معاملات الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (3–6) معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

محاور الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ A
الدرجة الكلية لمتغير التخطيط الاستراتيجي	0.762
الدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات	0.738
الدرجة الكلية للاستبيان	0.819

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

يبين الجدول الرقم (3–6) أن قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمتغير التخطيط الاستراتيجي (α= 0.762)، ولمتغير إدارة الأزمات (α= 0.738)، أما على مستوى الدرجة الكلية للاستبيان (جميع عبارات الاستبيان) فقد بلغ معامل الثبات (α= 0.819)، وهذا يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول وصف خصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي كالاتي:

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

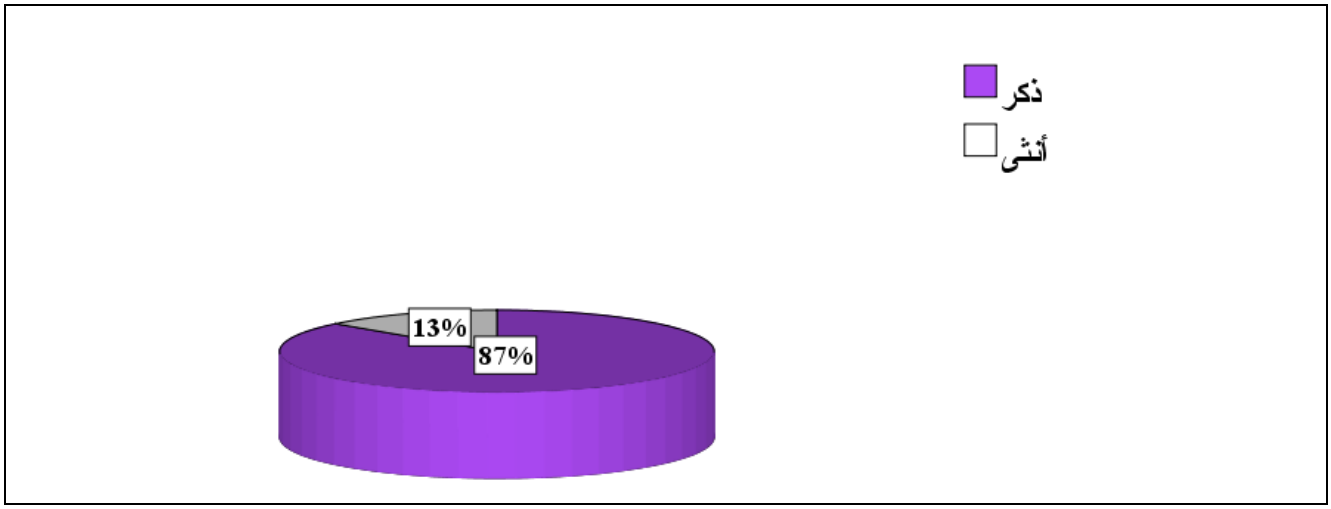
الجدول رقم (3–7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	52	87
	أنثى	08	13
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

نلاحظ من الجدول رقم (3–7): أن أفراد عينة الدراسة كان أغالبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (87%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (13%)، وهذا يدل على أن الذكور هم الأكثر استجابة للاستبيان مقارنة بالإناث في مديرية الحماية المدنية بالمدية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3–2) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات Spss

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير السن

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن.

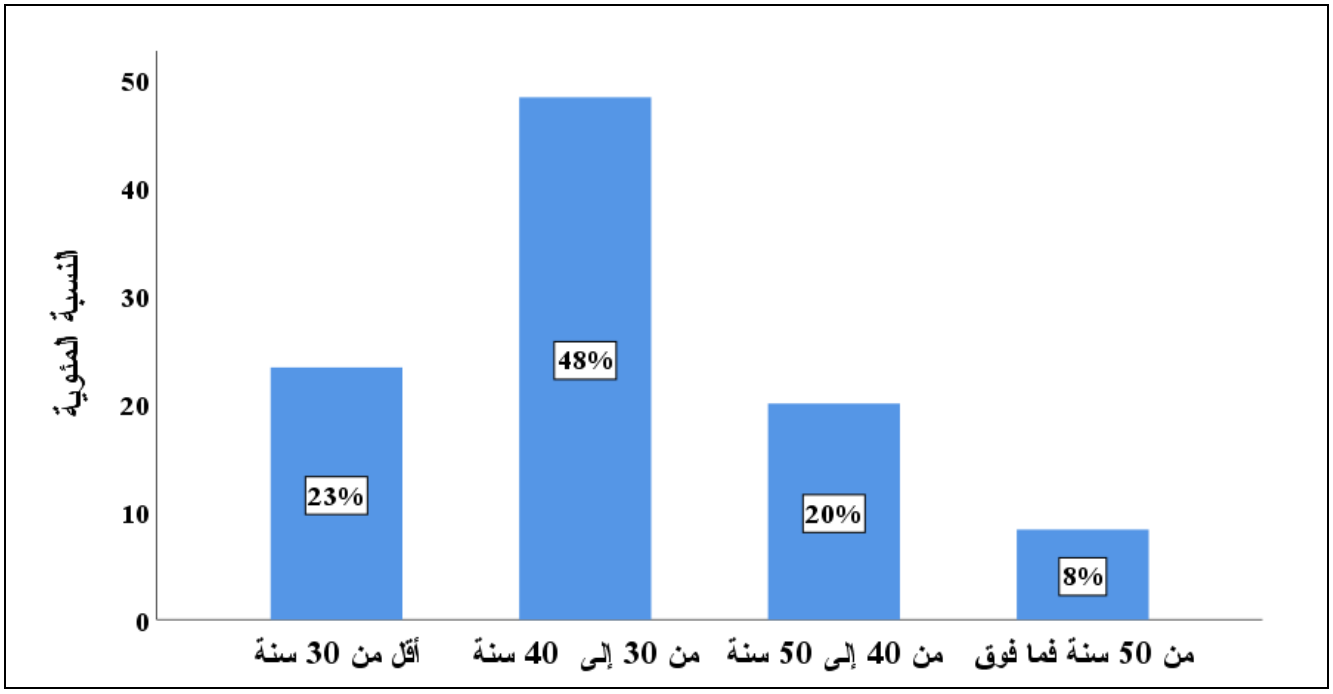
الجدول رقم (3–8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن

المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية *%*
السن	أقل من 30 سنة	14	23
	من 30 إلى 40 سنة	29	48
	من 40 إلى 50 سنة	12	20
	من 50 سنة فما فوق	05	08
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 30 إلى 40 سنة] حيث بلغ عددهم (29) فرد وبنسبة مقدارها (48%)، يليهم الأفراد من الفئة العمرية [أقل من 30 سنة]، حيث بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة بلغت (23%)، ثم الأفراد الذين من الفئة العمرية [من 40 إلى 50 سنة] بمجموع (12) فرد وبنسبة (20%). في حين لم يتعدى مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [من 50 سنة فما فوق] سوى (05) أفراد وبنسبة (08%) وبشكل عام يمكن القول إن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة داخل مديرية الحماية المدنية هم من الفئات الشبانية حيث بلغت نسبتهم (71%)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير السن



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي.

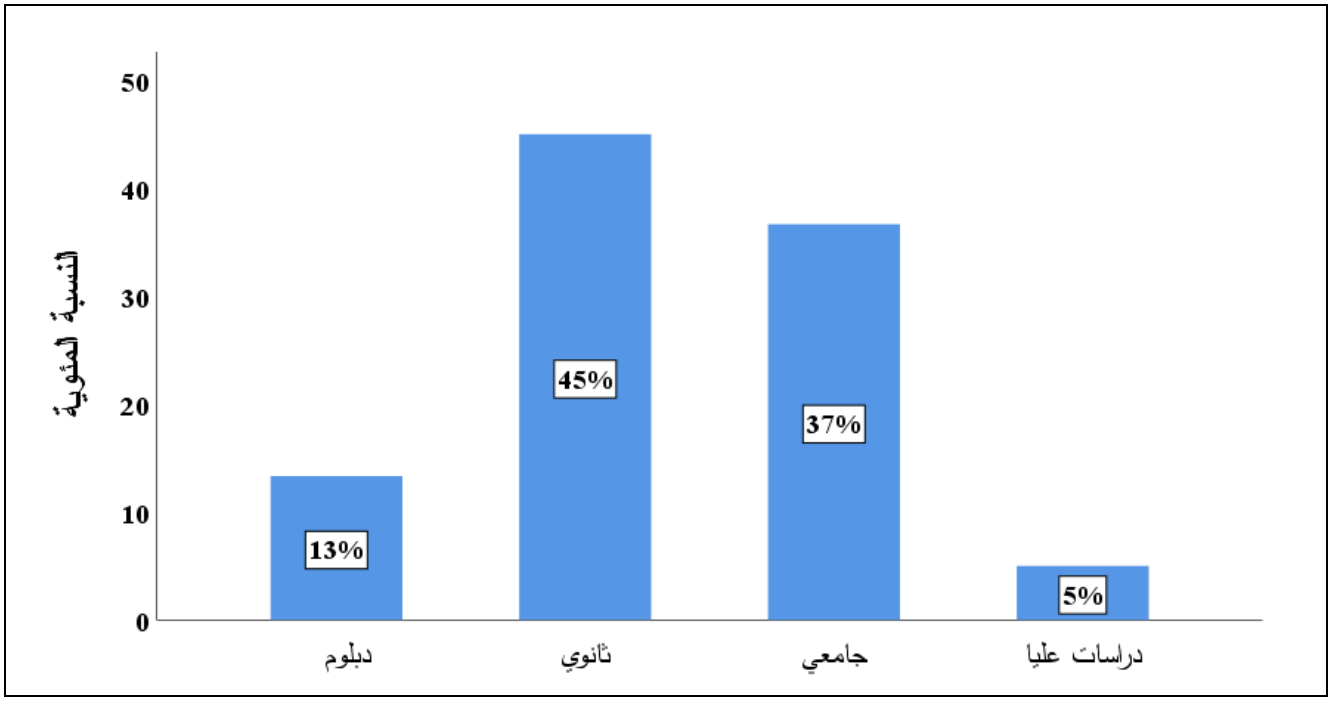
الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية *%*
المستوى التعليمي	دبلوم	08	13
	ثانوي	27	45
	جامعي	22	37
	دراسات عليا	03	05
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الأفراد الذين يمتلكون شهادة الثانوية يمثلون المستوى التعليمي الغالب على عينة الدراسة فقد بلغ عددهم (27) فرد وبنسبة مئوية بلغت (45%)، يليهم الأفراد من حاملي شهادة جامعية بمجموع (22) فرد وبنسبة بلغت (37%)، ثم الأفراد الحاصلين على دبلوم بمجموع (08) أفراد وبنسبة بلغت (13%) في حين نجد أن الأفراد الحاملين لشهادة الدراسات العليا يمثلون أدنى نسبة من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (03) أفراد وبنسبة مقدارها (05%) لكل فئة من إجمالي عينة الدراسة. وبالتالي، فأن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الثانوية والجامعية ذلك أنهما الأكثر طلبا في قطاع التشغيل بالجزائر هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن البيانات المتحصل عليها تعتبر صادقة على اعتبار أن حاملي شهادة ليسانس وثانوي يمتلكون المعرفة الكافية التي تخولهم الإجابة على عبارات الاستبيان، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة:

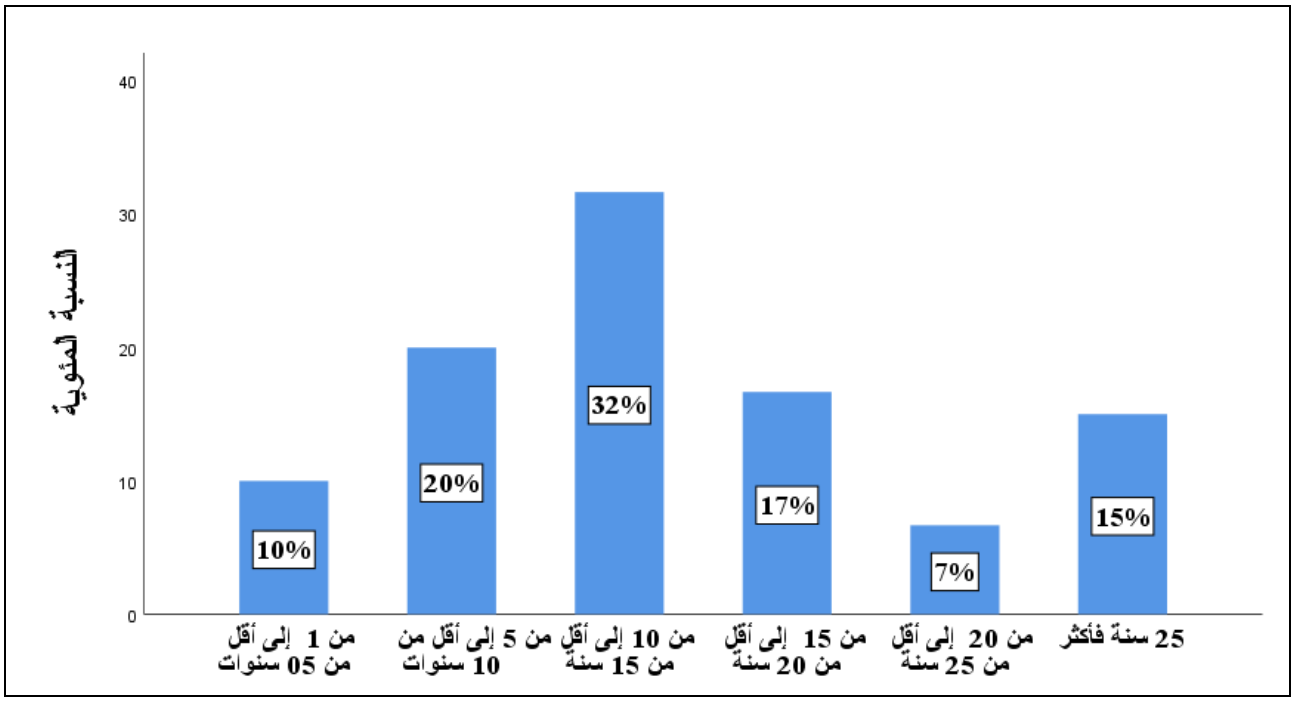
الجدول رقم (3–10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار F	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من 01 سنة إلى أقل من 05 سنوات	06	10
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	12	20
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	32
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	10	17
	من 20 إلى أقل من 25 سنة	04	07
	25 سنة فأكثر	09	15
	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (3–10)، أنّ أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين [من 10 إلى أقل من 15 سنة] حيث بلغ عددهم (19) فرد وبنسبة مقدارها (32%)، يليهم الأفراد الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم [من 05 إلى أقل من 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (12) فرد وبنسبة مقدارها (20%)، ثم الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم [من 15 إلى أقل من 20 سنة] حيث بلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة قدرها (17%)، فالأفراد الذين بلغت سنوات خبرتهم [25 سنة فأكثر] إذ بلغ عددهم (09) أفراد وبنسبة قدرها (15%)، ثم الأفراد الذين يمتلكون خبرة تتراوح [من01سنة إلى أقل من 05 سنوات] حيث بلغ عددهم (06) أفراد وبنسبة قدرها (10%)، في حين لم يتعدى مجموع الأفراد الذين يمتلكون سنوات خبرة [من 20 إلى أقل من 25 سنة] سوى (04) أفراد وبنسبة بلغت (07%) من إجمالي حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة لا بأس بها؛ بحيث يتم الاعتماد على إجاباتهم لاستخراج النتائج الدقيقة كون إجابتهم على العبارات لن تكون عشوائية بل بطريقة علمية وفهم عميق لكل عبارة من عبارات الاستبيان. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الصنف

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الصنف:

الجدول رقم (3–11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الصنف

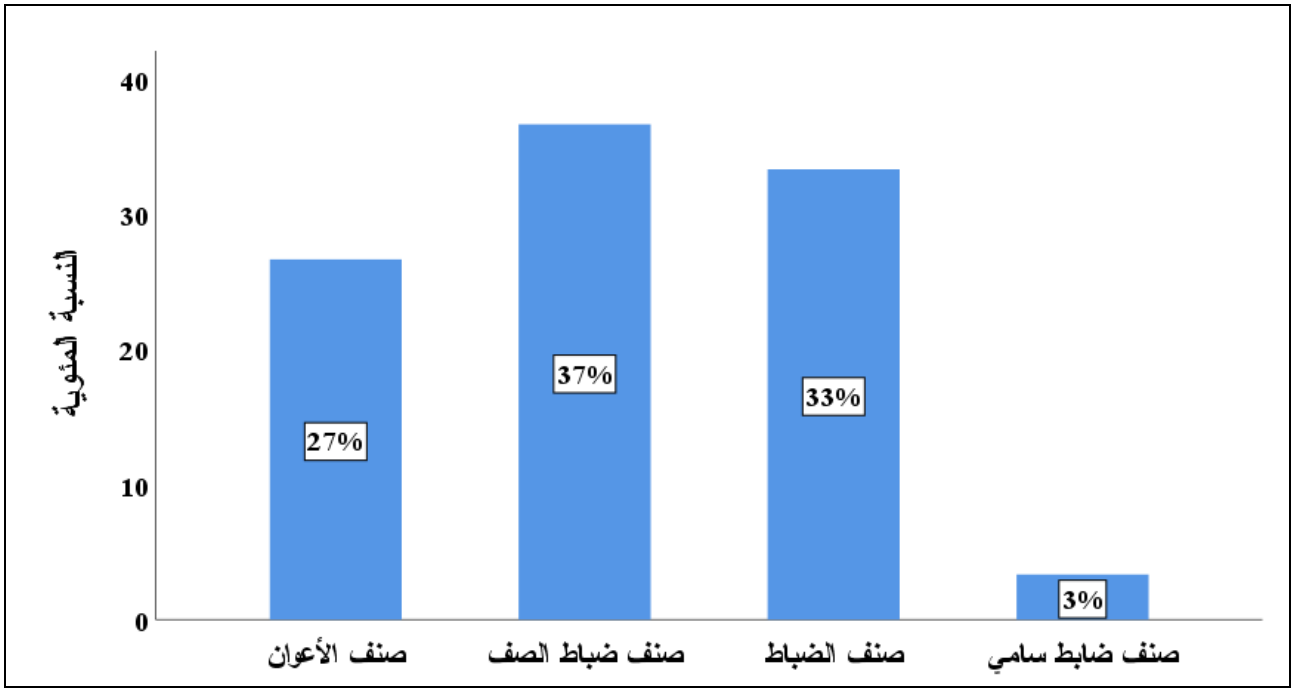
المتغير	الفئات	التكرار *F*	النسبة المئوية %
الصنف	صنف الأعوان	16	27
	صنف ضباط الصف	22	37
	ضابط	20	33
	صنف ضابط سامي	02	03

	المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى صنف ضباط الصف حيث بلغ عددهم (22) فرد وبنسبة مقدارها (37%)، يليهم الأفراد من صنف ضابط بمجموع (20) فرد وبنسبة بلغت (33%)، ثم الأفراد من صنف الأعوان حيث بلغ عددهم (16) فرد وبنسبة قدرها (27%)، في حين لم يتعدى مجموع الأفراد من صنف ضابط سامي سوى فردين اثنين وبنسبة (03%) من إجمالي حجم العينة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الصنف



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث الى عرض نتائج آراء عينة البحث حول متغيراتها المعتمدة، من أجل إختبار الفرضيات.

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي.

من أجل تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد حول أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي. تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول التالية:

الجدول رقم (3–12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	درجة الموافقة
X1	تمتلك مديرية حماية المدنية رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي	3.27	0.78	موافق
X2	رؤية مديرية الحماية المدنية قابلة للقياس بمقدار الذي تحرزه	3.62	0.63	موافق
X3	تقود رؤية مديرية الحماية المدنية عملية التغيير الإداري نحو الوضع الذي تسعى إليه	3.49	0.85	موافق
X4	تسعى مديرية الحماية المدنية من رؤيتها إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري	3.71	0.70	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الرؤية الاستراتيجية	3.52	0.14	موافق
X5	رسالة مديرية الحماية المدنية معلنة وواضحة لدى الجميع	4.16	1.05	موافق
X6	تحرص إدارة مديرية الحماية المدنية على الالتزام برسالتها	3.99	0.82	موافق

X7	تقوم رسالة مديرية الحماية المدنية على القيام لحملات توعية دورية	3.73	0.96	موافق
X8	توصف رسالة مديرية الحماية المدنية بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتميز	3.72	01	موافق
	الدرجة الكلية لبعد الرسالة الاستراتيجية	3.90	0.17	موافق
X9	لدى مديرية الحماية المدنية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	3.04	1.02	محايد
X10	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالواقعية والقابلية للقياس	3.38	0.97	محايد
X11	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.08	1.05	محايد
X12	تحقق مديرية الحماية المدنية أهدافها في ضوء إمكانيتها المحدودة	3.12	0.98	محايد
	الدرجة الكلية لبعد الأهداف الاستراتيجية	3.15	0.11	محايد
X13	تهتم الإدارة العليا لمديرية الحماية المدنية بأخذ وجهة نظر جميع مستويات الإدارية في عوامل البيئة	2.95	0.83	محايد
X14	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية	4.11	0.66	موافق
X15	تقوم مديرية الحماية المدنية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تأثر عليها في المستقبل	3.94	1.25	موافق
X16	تقوم إدارة الحماية المدنية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين الوضع	3.81	0.90	موافق
	الدرجة الكلية لبعد التحليل الاستراتيجي	3.70	0.38	موافق

X17	تضع مديرية الحماية المدنية عدة بدائل استراتيجية مناسبة معدة مسبقا لمواجه الأزمات المتوقعة	3.28	0.81	محايد
X18	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الاستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة	3.57	0.96	موافق
X19	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	3.48	0.85	موافق
X20	تلتزم إدارة مديرية الحماية المدنية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	3.79	0.90	موافق
الدرجة الكلية لبعد الخيارات الاستراتيجية		3.53	0.15	موافق
الدرجة الكلية لمتغير التخطيط الاستراتيجي		3.56	0.30	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لمتغير التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس لكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.56) وبانحراف معياري (***SD***=0.29) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى الأبعاد، فنجد أن بعد **الرسالة الاستراتيجية** كان أكثر الأبعاد مساهمة في إثراء متغير التخطيط الاستراتيجي حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.90) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.17) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد، يليه بعد **التحليل الاستراتيجي** بمتوسط حسابي (***M***=3.70) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.38) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، ثم بعد **الخيارات الاستراتيجية** بمتوسط حسابي (***M***=3.53) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.15) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، فبعد **الرؤية الاستراتيجية** بمتوسط حسابي (***M***=3.52) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.14) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه البعد، بينما حصل

بعد **الأهداف الاستراتيجية** على أدنى متوسط حسابي (M=3.15) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.11) ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذا البعد.

إجمالاً، يمكن القول إن جميع الإجابات سواء ما تعلق بأبعاد أو عبارات متغير التخطيط الاستراتيجي نجدها تنحصر بين درجة المحايد ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس لكارت الخماسي، وهذا يدل على انطباع إجابي لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مديرية الحماية المدنية بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لعبارات متغير إدارة الأزمات

يوضح الجدول رقم (3-13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافق لعبارات متغير إدارة الأزمات.

الجدول رقم (3-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير إدارة الأزمات.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	درجة الموافقة
Y1	تستطيع مديرية الحماية المدنية تقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	4.22	0.8	موافق بشدة
Y2	تمتلك مديرية الحماية المدنية ثقافة تنظيمية تسمح لها بتوجيه الإدارة العليا لإدارة الأزمات	3.51	0.73	موافق
Y3	تساعد الحوافز المقدمة في مديرية الحماية المدنية على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها	3.07	0.92	محايد
Y4	تهتم مديرية الحماية المدنية بحضور المؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	4.58	1.02	موافق بشدة
Y5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات	3.91	0.74	موافق

Y6	تمتلك إدارة مديرية الحماية المدنية مورد بشري كفء قادر على التعامل مع الأزمات	3.60	0.78	موافق
Y7	تتبنى إدارة مديرية الحماية المدنية سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها	4.04	1.19	موافق
Y8	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة	3.89	0.78	موافق
	الدرجة الكلية لمنغير إدارة الأزمات	3.85	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أن المتوسط العام لمتغير إدارة الأزمات جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.85) وبانحراف معياري (SD=0.46) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y4) التي نصت على " تتمتع المؤسسة بالجودة والشفافية في منتوجاتها" هي أكثر العبارات التي ساهمت في إثراء متغير إدارة الأزمات ، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=4.58) وبانحراف معياري قدره (SD=1.02) معبرا عن وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، تليها العبارة (Y1) الخاصة ب "تشجع المؤسسة العاملين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجتهم وحسب حاجة العمل " بمتوسط حسابي (M=4.22) وانحراف معياري قدره (SD=0.8) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y3) المتعلقة ب " تقوم المؤسسة بتسويق منتوجاتها من خلال استخدام التكنولوجيا الذكية " على أدنى متوسط حسابي (M=3.07) وبانحراف معياري بلغ (SD=0.92) ما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج الجدول السابق أن باقي المتوسطات الحسابية انحصرت بين القيمتين [M= 3.51 ; M=4.04]، حيث تتجمع بين درجة (المحايد) ودرجة (الموافق) وفقا لمقياس (Likert_5) وهذا يدل على انطباع ايجاب نوعا ما لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة الأزمات في مديرية الحماية المدنية بالمدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، تنتقل الطالبتين الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين الأحادي.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: **لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية) على إدارة الأزمات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية الحماية المدنية بالمدية.** وللتحقق من صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-14) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

النموذج	المتغير التابع (Y) (إدارة الأزمات)		
أبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (X)	أوزان الانحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد الرؤية الاستراتيجية (X_1)	0.167**	0.060	0.008
بعد الرسالة الاستراتيجية (X_2)	0.119	0.113	0.299
بعد الأهداف الاستراتيجية (X_3)	0.306**	0.128	0.020
بعد التحليل الاستراتيجي (X_4)	0.480	0.228	0.040
بعد الخيارات الاستراتيجية (X_5)	0.008	0.218	0.970
الثابت (i)	0.228	0.262	0.388

$R^2 = 0.848$ $F_{(5, 59)} = 60.355,\ P<0.001$	
*:$P<0.05$ **:$P<0.01$	**مستوى دلالة الإحصائية**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مجتمعة تمتلك القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.848$) ما يعني أن الأبعاد التي تعكس متغير التخطيط الاستراتيجي قامت بتفسير (85%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، كما تشير النتائج اختبار التباين ($F_{(5, 59)} = 60.355,\ P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي :

$$\mathbf{Y = i + (0.228)\times X_5 + (0.008)\times X_4 + (0.480)\times X_3 + (0.306)\times X_2 + (0.119)\times X_1 + (0.167)}$$

حيث:

Y : إدارة الأزمات *i*: الثابت ; X_1: الرؤية الاستراتيجية; X_2: الرسالة الاستراتيجية ; X_3: الأهداف الاستراتيجية ; X_4: التحليل الاستراتيجي ; X_5: الخيارات الاستراتيجية

من خلال المعادلة السابقة نستنتج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دال إحصائيا عند بعد الرؤية الاستراتيجية حيث بلغ (B =0.167, P = 0.008). وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمات، أما قيمة معامل الانحدار غير المعياري عند بعد الرسالة الاستراتيجية فقد بلغ (B =0.119, P = 0.299)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري عند بعد الأهداف الاستراتيجية (B =0.306, P = 0.020)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري عند بعد التحليل الاستراتيجي (B = 0.480, P = 0.040)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد دال إحصائيا،

وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحليل الاستراتيجي على إدارة الأزمات. بينما بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري عند بعد الخيارات الاستراتيجية ($B = 0.008, P = 0.970$)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد غير دال إحصائيا، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الخيارات الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية **البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية) على إدارة الأزمات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مديرية الحماية المدنية بالمدية.**

ثالثا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.658	01	0.059	0.059	0.422
العمر	1.421	03	0.382	0.127	0.249
المستوى التعليمي	1.626	03	0.437	0.146	0.197
سنوات الخبرة	0.318	05	0.142	0.028	0.900

الصنف	2.231	03	0.599	0.200	0.098
الخطأ	-	44	3.937	0.089	-
المجموع	-	60	789.071	-	-
(Leven test) :$_{(38, 21)}$ = 1.161, P= 0.365					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير التخطيط الاستراتيجي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.161, P=0.365) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.629	01	0.061	0.061	0.432
العمر	0.704	03	0.204	0.068	0.555
المستوى التعليمي	0.966	03	0.280	0.093	0.417
سنوات الخبرة	0.216	05	0.104	0.021	0.954
الصنف	0.728	03	0.211	0.070	0.541
الخطأ	-	44	4.249	0.097	-
المجموع	-	60	842.099	-	-
(Leven test) :$_{(38, 21)}$ = 1.303, P= 0.263					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3–16) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير إدارة الأزمات غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.303, P=0.263) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود **فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).**

خلاصة الفصل :

تعرفنا في هذا الفصل من خلال الدارسة الميدانية لمديرية الحماية المدنية بالمدية على نشأتها بإضافة إلى مهام المصالح المديرية، وكذلك التدرج الإداري لها، حيث تم عرض وتحليل لنتائج الدراسة اعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات عن أفراد العينة المراد دراستها وقمنا بتوزيعها على أعوان المديرية، بحيث تحتوي الاستبانة على محورين هما "التخطيط الاستراتيجي" و "إدارة الأزمات"، وبعد أستراجعها قمنا بتفريغها وتحليل متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة، توصلنا الى عدة نتائج أهمها:

- كان التوجه العام للإجابات المبحوثين حول محر التخطيط الاستراتيجي يميل للموافقة، وكذلك بالنسبة لمحور إدارة الأزمات فكان كذلك يميل للموافقة.
- تطغى في المديرية فيئة الذكور بنسبة 87بالمئة، أما نسبة الإناث كانت 13بالمئة، هذا نتيجة لإستراتيجية ومخططات التوظيف التي تسعى لتوظيف الفيئة شبابية ذات مستوى تعلمي.
- والكفاءة مهنية تتأقلم مع طبيعة النشاط فنشاط المديرية يستقطب عمال الرجال أكثر من النساء.
- يتم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لأزمات على مستوى مكتب المخططات للمديرية.
- يتم إنجاز المهام عن طريق تقسيم العمل) حسب تخصص كل عون في المديرية لمواجهة الأزمة وتخلص من آثارها.

الخاتمة

تستوجب حاجة المنظمات على التكيف مع مقتضيات البيئية التي تتسم بالتغير وعدم الثبات أصبح في الوقت الراهن يدفع الى ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي الذي يمثل الركيزة الرئيسية التي تبنا عليها إدارة الأزمات، للتعامل مع المخاطر والحالات الإستثنائية التي تواجه المنظمات ومن خلال تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة المدة تمنع بموجبها تضخيم الأزمات وامتدادها، وانحصارها قبل تفاقمها، وهذا من خلال التخطيط المستقبلي إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها. ووضع أهداف وتحدد مسار المنظمات مستقبلا، وكذلك تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، ولابد على المنظمات التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات توفير المناخ الملائم والمشجع، وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية المساعدة لذلك.

فالأزمات ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منعها أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمة، وذلك باستخدام عمليات منهجية علمية تضمن التحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمات و تداعياتها، ويلعب التخطيط الاستراتيجي دورا محورا هاما في إدارة الأزمات، إذ يساهم في التوقع و الإعداد المسبق للمواجهة الأزمة والقدرة على تبني الاستراتيجيات الفعالة القادر على التعامل مع الأزمة بنجاح وتقليل من الأضرار والخسائر إلى أقصى حد ممكن، وكذا القدرة على إعادة المنظمات إلى نشاطها الطبيعي.

فبالرغم من السلبيات التي تعكسها الأزمات على المنظمات، إلا أنها تعتبر مؤشر هاما لقياس مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وضرورة تمتعها بالمهارات والقدرات اللازمة للإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها.

من خلال ما تم التطرق له في موضوع الدارسة نلاحظ ارتباط إشكالية بحثنا : **ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات؟ وما وقع ذلك بمديرية الحماية؟**

تبين أن لتخطيط الاستراتيجي دورا بليغا في إدارة الأزمات، بحيث يعمل على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمات، وكذلك يلعب دورا هاما في تقليل من تهديدات والمخاطر المسبب في حدوث تلك الأزمات، حيث أنه يشجع على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة.

يكمن دور التخطيط الاستراتيجي في مديرية الحماية المدنية بالمدية بدراسة العوامل البيئة والتنبؤ بأزمات وتشخيص اثارها واحتوائها وسعي لمعالجتها بالأساليب العلمية المناسبة، والقدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات في مدة قصيرة لحد من أثار الأزمة، باستعمال واسائل اتصال فعالة لتعرف على حجم الأزمة وتعامل معها، يتيح التخطيط الاستراتيجي لفريق الأزمات لمدرية الحماية المدنية بالمدية القدرة على إجراء رد الفعل منظم وفعال لمواجه الأزمة بكفاءة عالية.

تحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المناسبة المختلفة للحل الأزمات، إشراك كل المستويات الإدارية في عملية التخطيط وتقديم المشورة للمديرين.

- ولإجابة عن التساؤلات الفرعية الناتج عن السؤال الرئيسي وضعنا مجموعة من الفرضيات التي كانت الإجابة عليهم كالتالي:

➢ نصت الفرضية الأولى على" يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان المستقبل. "، تم إثبات صحتها من خلال ما تم تقديمه في الفصل النظري الأول، حيث انه هو عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ولإستراتيجيات زمانية مستقبلية.

➢ نصت الفرضية الثانية على "إدارة الأزمات نظام يزود المنظمات باستجابة نظامية منظمة ومرتبة لحالات الأزمات "، تم اثبات صحتها من خلال ما ثم تقديمه في الفصل النظري الثاني، حيث تبين أن إدارة الازمات نشاط هادف يقوم بمعالجة المعلومات التي تساعد المنظمات على التنبؤ بأزمات المتوقعة ومنع وقعها، ومواجهتها بكل كفاءة وفاعلية بإضافة تحليل الأزمة، وجعلها مرجع مستقبليي في حالة الوعوع في نفس الأزمة.

➢ نصت الفرضية الثالثة على"لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائه لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية) على إدارة الأزمات عند مستوى (α =0.05) داخل مديرية الحماية المدنية " تم نفي الفرضية من خلال نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط.

➢ نصت الفرضية الرابعة "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عن مستوى (α =0.05) في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف)، حسب نتائج الدراسة نقبل الفرضية، وهذا يدل على عدم وجود فلروق ذو دلالة إحصائية في متغير التخطيط الاستراتيجي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية.

➢ نصت الفرضية الخامسة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف)"، حسب نتائج الدراسة نقبل الفرضية، بحيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير إدارة الأزمات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف).

نتائج البحث:

من النتائج التي توصلنا إليها خلال دراستنا لبحث ما يلي:

- ❖ التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الازمات.
- ❖ يعد التخطيط الاستراتيجي نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- ❖ الخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية للمنظمات الناجحة.
- ❖ فعالية إدارة الأزمات تستوجب وضع إستراتيجيات من طرف إطارات مؤهلة.
- ❖ يوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات تفيد في اتخاد القرارات وحل المشكلات، كما يكشف نقاط القوة والضعف للمنظمات.
- ❖ لا يمكن فاصل التخطيط الاستراتيجي عن إدارة الأزمات فهو الركيزة الأساسية التي يتم من خلالها تجوز الأزمة.
- ❖ يتيح التخطيط الاستراتيجي لفريق إدارة الأزمات القدرة على مواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لحالات الموافق الطارئة.

اقتراحات البحث:

وفقا لاستنتاجات التي توصلنا إليها من الجانب النظري ومن الجانب التطبيق نقترح مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تقديم نوع من الإضافة العلمية للمؤسسة محل الدراسة وهي كالتالية:

- ✓ فتح مصلحة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات على غرير مكتب المخططات التابع للمصلحة العامة.

✓ إشراك جمع عوان المصالح من دون استثناء وعمل بمبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظرة العوان في وضع الخطط الاستراتيجية لمديرية الحماية المدنية بالمدية.

✓ زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبة المتخصصة بالمهارات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات التي يمكن أن تواجه الكيان التنظيمي.

✓ ضرورة وجود بدائل إستراتيجية متعدد لتخطيط الاستراتيجي في مديرية لحل الأزمات عند وقوعها.

✓ من ضروري إدراك أهمية للتخطيط الاستراتيجي بمديرية، والذي يجب أن ينظر له على أنه أداة إستراتيجية مهمة لبلوغ الأهداف

آفاق الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل اليها، مساهمة عملية جد بسيطة ولا تخلو من بعض النقائص، لأنها توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها، فاقتصرنا البحث على دارسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية، بالإضافة أنه يستحيل التطرق للموضوع بالتفصيل والتوسع نظرا لتوسعه وتشعبه، إضافة الى ذلك استعمال واعتماد أداة واحدة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبانة.

كل ما سبق ذكره يفتح مجال وآفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل للتعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها وتمهيدا لمواضيع أخرى مستقبلا.

قائمة المراجع

أولا: اللغة العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم عبد الشيحا، أصول إدارة العامة، دار النشر لمنشأة المعارف، الإسكندرية، سنة 2004.
2. أحمد ابراهيم أحمد، إدارة الأزمات–الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
3. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، ط 1، عمان الأردن، سنة 1996.
4. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2010.
5. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الغدارة الاستراتيجية –دار الجامعة –مصر، 2002.
6. بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
7. توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
8. تيري دي مون بريال وجان كلين وسابين جونسن، " موسوعة الاستراتيجية «، تر: علي محمود مقلد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، سنة 2011.
9. جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
10. جمال عبد الله محمد، التخطيط الاستراتيجي، دار معتزا لشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
11. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، مؤسسة دار الصادق الثقافية طبع والنشر وتوزيع، ط1، سنة2004.
12. الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين شمس، للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2003.
13. سامي محمد هشام حريز، المهارات في إدارة الازمات وحل المشكلات–الأسس النظرية والتنظيمية، دار البلدية، عمان، 2005.
14. سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة، عمان، 2010.

15. السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة 1 القاهرة، 2006.

16. شرين منى صلاح الدين، إدارة الازمات الوسيطة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، بدون بلد، 1998.

17. عبد السلام أبو قحت، إدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002.

18. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، 2011.

19. عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.

20. عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.

21. العزيزي محمود عبده، اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، 2016.

22. عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة، دار الامين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

23. عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، العينة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1997.

24. كامل كاظم بشير، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم واليات العمل، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، ط1، سنة 2016.

25. لعماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام الترجمة والنشر، القاهرة، 1993.

26. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

27. -ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات، المداخل-المفاهيم-العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2012.

28. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبنى على النتائج، وزارة الثقافة والفنون، قطر،2017.

29. محسن أحمد الخضر، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، القاهرة، 2003.

30. محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014.

31. محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية تأشرون وموزعون، طبعة 1، عمان، 2010.

32. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط 5، الإسكندرية، سنة 1978.

33. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم الإداري، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، سنة 2006.
عبد العزيز حر، التخطيط الاستراتيجي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ط2، سنة2009.

34. محمد فتحي الخروج من المأزق، فن إدارة الأزمات، دار النشر الإسلامية، القاهرة، 2002.

35. معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

36. المغربي غريبة، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء الموازن، مكتبة الشرقي، ط2، الرياض، 2006.

37. نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي، اسكندرية، سنة 2007.

38. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان سنة .2014.

39. يوسف أحمد أبو فأرة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

ب -الأطروحات والمذكرات:

40.بتويخ عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2007.

41. ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس 2006.

ج. المجلات:

42. هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة، الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات اقتصادية 28(2) جامعة زيان عاشور.

43. نعيمة يحياوي، مقومات وأساليب الإدارية الفعالة للأزمات، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، المجلد 2، العدد8، جامعة الوادي.الوكيل بسبوني، إدارة الأزمات ومواجهة المشاكل، ربط إلكتروني WWW.islamtaday.ent/articles/shw .2022/5/10

44.ناجي ليتم، ليلى بوطغان، القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الازمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 18، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة 2019.

45.الزهرة عبد المحسن منتهي، إدارة الأزمات لعمداء، الكيان في جامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المتمدرسين، مجلة كلية التربية، العدد 24، جامعة المستنصرية، بغداد، 2019.

46.رداس مسعود، التخطيط الاستراتيجي إحداثيات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة الاقتصادية الأعمال، المجلد 01، العدد2، السنة 2020

47.محمد نور صالح الجداية، بسام خلف صالح الشيال، تأثير المادة إستراتيجية في إدارة الأزمات، مجلة تكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، السنة 2021، ص 130.

48.لياس شرفة، ليلى بوطغان، إدارة الأزمات الأساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم العدد 11، جامعة الطارف، جامعة قسنطينة 2، 2018.

49. أبو رقية خديجة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، سنة 2014.

50. طارق محمد سويدان، محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي،

https://WWW.satarshms.com تاريخ الاطلاع 8-5-2022الرابط الإلكتروني.

د. المؤتمرات:

يوم 2016/02/25، ساعة www.youtoube.com/wach/buniouhouw.22.05

51. فهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، Https://madoo3.comتاريخ الاطلاع على الرابط 8-5- 2022

هـ: مراجع أجنبية

52.Enron, & Andersen, Arthur, Crisis, manerment- easy to- 1 do 53. badly, hard to do right, Differing experiences of Walmart, 2007, p84.

54.Graham Allison, Essence of Decision, U.S.A, Latte, be own and Compary, 1071.

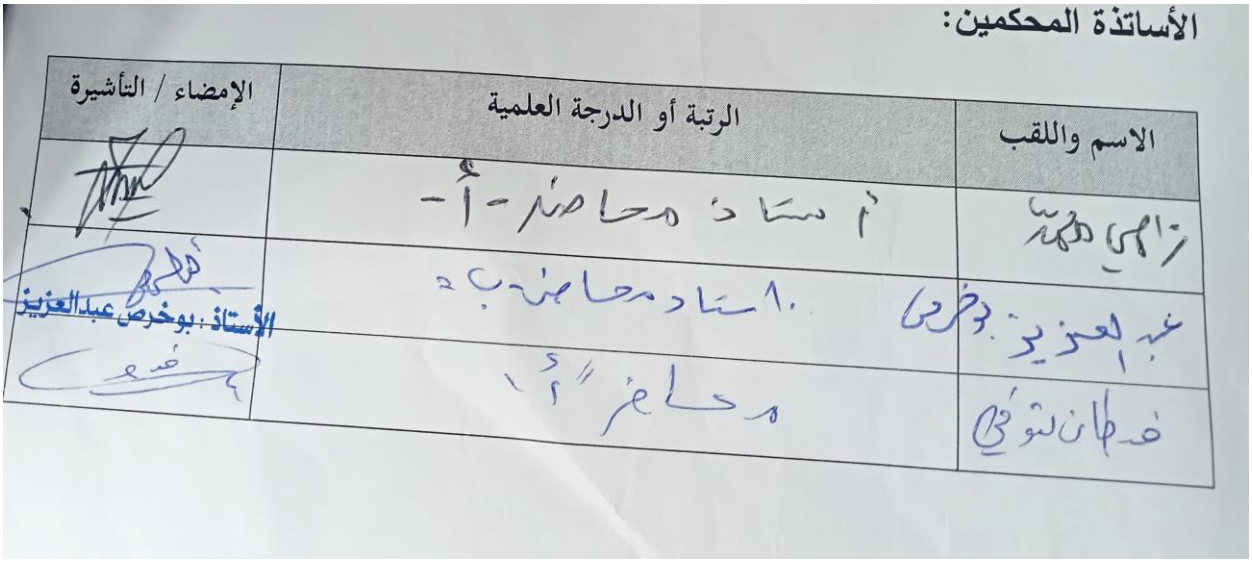
55.Mehmed ham Douch. methides oiliest antyes strategi Mique les editars. chheb Alges. Algeria. 1997.

56.Michel Gervais. Stratégie de l'entreprise Economica. 5ans.eteditans. Paris. France2003

57.Randam.L, Randam House Dictionary of English. New York, Rnadam Houde, 1969, p491.

الملاحق

الملحق رقم01



الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة أو الدرجة العلمية	الإمضاء / التأشيرة
زاهي الحكيم	أستاذ محاضر - أ -	
عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر ب	الأستاذ: بوخرص عبد العزيز
عثمان توفيق	محاضر أ	

الملحق رقم 02

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: إستبيانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أخي العامل أختي العاملة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال**، موضوعه العنوان التالي:

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

"دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدية "

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة هذه الاستبانة بالموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم معنا.

أولا :المعلومات العامة

يرجي وضع علامة [×] في الخانة المناسبة

1* الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2* العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30الى 40 سنة ☐

من 40 الى 50 سنة ☐ 50 سنة ☐

3* المستوى التعليمي: دبلوم ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دارسات عليا ☐

4*سنوات الخبرة: 1سنة الى 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

من 10 الى 15سنة ☐ من 15سنة سنة الى أقل من 20سنة ☐

من20 سنة الى أقل من 25سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

5* الصنف: صنف الأعوان ☐ صنف ضباط الصف ☐ صنف ضباط ☐

صنف ضابط سامي ☐

ثانيا: اليكم مجموعة من الفقرات يرجى وضع (×)في المكان المناسب

الرقم	المجال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الرؤية الإستراتيجية					
1	تمتلك مديرية الحماية المدنية رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي.					
2	رؤية مديرية الحماية المدنية قابلة للقياس بمقدار الذي تحرزه.					
3	تقود رؤية مديرية الحماية المدنية عملية التغيير الإداري نحو الوضع التي تسعى اليه.					
4	تسعى مديرية الحماية المدنية من خلال رؤيتها الى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول الى الرقي الحضاري.					
	الرسالة الاستراتيجية					
1	رسالة المديرية الحماية المدنية معلنة وواضحة لدى الجميع.					
2	تحرص إدارة مديرية الحماية المدنية على الإلتزام برسالتها.					
3	تقوم رسالة مديرية الحماية المدنية على القيام لحملات توعوية دورية.					
4	توصف رسالة مديرية الحماية المدنية بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمييز.					
	الأهداف الإستراتيجية					
1	لدى مديرية الحماية المدنية أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.					
2	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالواقعية والقابلية للقياس.					
3	تتسم أهداف مديرية الحماية المدنية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
4	تحقق مديرية الحماية المدنية أهدافها في ضوء امكانيتها المحدودة.					
	التحليل الإستراتيجي					

1	تهتم الإدارة العليا لمديرية الحماية المدنية بأخذ وجهة نظر جميع مستويات الإدارية في عوامل البيئة.					
2	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية.					
3	تقوم مديرية الحماية المدنية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تأثر عليها في المستقبل.					
4	تقوم إدارة الحماية المدنية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين وضع.					
	الخيارات الإستراتيجية					
1	تضع مديرية الحماية المدنية عدة البدائل الإستراتيجية مناسبة معدة مسبقا لمواجهة أزمات متوقعة.					
2	تتخذ مديرية الحماية المدنية القرارات الإستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.					
3	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل الخيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.					
4	تلتزم إدارة مديرية الحماية المدنية بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.					

	إدارة الأزمات					
1	تستطيع مديرية الحماية المدنية توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.					
2	تمتلك مديرية الحماية المدنية ثقافة تنظيمية تسمح لها بتوجيه الإدارة العليا لإدارة الأزمات.					
3	تساعد الحوافز المقدمة في مديرية الحماية المدنية على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.					
4	تهتم مديرية الحماية المدنية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال.					
5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات.					
6	تمتلك إدارة مديرية الحماية المدنية مورد بشري كفء قادر على التعامل مع الازمات.					

7	تتبنى إدارة مديرية الحماية المدنية سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمة فور حدوثها.					
8	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.					