وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور" يحي فارس" بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة

دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال-مجمع صيدال-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال والتسويق

إعداد الطالب :

عبد العزيز بوخرص

إشراف الدكتور:

حسين يرقي

لجنة المناقشة

* الدكتور: حميدوش علي(جامعة المدية).....رئيسا
* الدكتور: يرقي حسين(جامعة المدية).....مشرفا ومقررا
* الدكتور: غزازي عمر(جامعة البليدة).....ممتحنا
* الدكتور: بوفاسة سليمان(جامعة المدية).....ممتحنا

السنة الجامعية 2012/2011

شكر وتقدير

(... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...) **الآية 19 سورة النمل.**

أولا أحمد الله وأشكره على كل النعم، وأن وفقت في إنجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور يرقي الحسين الذي قام بالإشراف علـى عملي هذا، وله كل التقدير على صبره علينا كثيرا رغم ارتباطاته المتعددة.

كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل.

كما أشكر كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمديـة، علـى تقديمهم المساعدة لإنجاز هذا العمل.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، والذي يسعدني أن أهديه إلى:

إلى

الضياء الذي ينير دربي دومـا ... إلى الـتي سهرت الليالي مـن أجلي وعـانت الكثير لإسعادي

إلى الكلمة الطيبة واللحن الشجي والصـدر الحنون .....أمـي الغالية حفظها الله.

إلى

الكتف الذي كان سندي دوما ... من غذى روحي بحب الله ورسوله... إلى القلب الكبير الذي غمرني وعلمني... إلى مرشدي إلى طريق النور وذو الفضل في تعليمي.....أبي العزيز حفظه الله.

إلى

جميع الإخوة و الأخوات والأهل والأقارب.

إلى

كل الأصدقاء الذين تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى الشموع التي ذابت في كبرياء لتنير كل خطوة في دربنا...إلى كل مـن سـاهم في بحثي هذا من قريب أو بعيد.

إلى

إخوتي الذين لم تلدهم أمي... أيوب صكري...حكيم نشاد...عزالدين نشاد.

بوخرص عبد العزيز

مستخلص:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق حيث يرى الاقتصاديين أن حدوث أزمات في المؤسسة سببها ضعف الجهاز الإداري في المؤسسة، مما يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وقت الأزمات، حيث يتطلب على أي مؤسسة أن تبني نظامها الإداري وفق الخيار الإستراتيجي، الذي ينتهج على أساس نتائج عملية التحليل البيئي والاستراتيجي والتي تبين نقاط القوة والفرص التي يستلزم على المؤسسة اغتنامها، وكذا مواطن الضعف والتهديدات والأزمات المحتملة التي على المؤسسة تداركها والاستعداد لها.

إن إتباع المؤسسة لإدارة إستراتيجية منظمة وهادفة بطريقة علمية، فان هذا كفيل بتحقيق مناعة نسبية ضد الأزمات والاستشعار بها قبل حدوثها، عن طريق مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات وكذا متطلبات الإدارة الإستراتيجية ذات الأهمية في معالجة الأزمات.

وقد سعينا إلى إسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهو فرع بيوتكال لمجمع صيدال، وقمنا باستعمال الاستبيان كأداة لدراسة وقمنا بتحليله وفق طريقة SPSS حيث توصلنا إلى ضرورة الاهتمام المؤسسة بالإدارة الإستراتيجية كتسيير ما قد يحدث لها من تطورات، وأن القرارات الإستراتيجية تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة، وبالتالي تطور أدائها. ونلاحظ من هذا أن فرع مجمع صيدال عند حدوث أي أزمة فإنها تتصرف معه بشكل إداري لكن إدارتها لهذا الشيء لا تعلم بأنها تسير وفق الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال هذا يجب على مديري المجمع أن يشكلوا هيئة متخصصة في الإشراف على هذه العملية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر والتقدير	III
الإهداء	VII
المستخلص باللغة العربية	V
فهرس المحتويات	X-VII
فهرس الأشكال	VII - VII
فهرس الجداول	VII-VII
فهرس الملاحق	VII
المقدمة العامة	أ - ه
الفصل الأول : الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	43-2
المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية	4
المطلب الأول: نشأة وتطور الإستراتيجية	4
المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية	8
المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية	9
المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية	14
المبحث الثاني : مكونات الإدارة الإستراتيجية	16
المطلب الأول: المسح البيئي	17

المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية	22
المطلب الثالث : تنفيذ الإستراتيجية	27
المطلب الرابع : الرقابة والتقييم	30
المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية	35
المطلب الأول: إستراتيجيات على مستوى المنظمة	35
المطلب الثاني: إستراتيجيات على مستوى الأعمال	40
المطلب الثالث: إستراتيجيات على المستوى الوظيفي	41
خاتمة الفصل الأول	43
الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية كأداة لمواجهة الأزمات	47-102
المبحث الأول: ماهية الأزمات	46
المطلب الأول: مفاهيم خصائص حول الأزمات	46
المطلب الثاني : أسباب نشوء الأزمات	52
المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة	57
المطلب الرابع:تصنيف الأزمات	61
المبحث الثاني : الأسس النظرية لإدارة الأزمات	67
المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الأزمات	67
المطلب الثاني: متطلبات و أهداف إدارة الأزمات	70
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.	72

المطلب الرابع:أساليب إدارة الأزمات:	74
المبحث الثالث: مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات	79
المطلب الأول: التحليل البيئة كأداة لمواجهة الأزمات:	79
المطلب الثاني:ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي في مواجهة الأزمة:	80
المطلب الثالث :التحليل الاستراتيجي :(swot)	81
المبحث الرابع :متطلبات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات	82
المطلب الأول:التخطيط أساس التعامل مع الأزمات	82
المطلب الثاني:أهمية الاتصال في إدارة الأزمات	86
المطلب الثالث: التنظيم وقت الأزمات:	89
المطلب الرابع: القيادة وقت الأزمات:	90
المطلب الخامس :دور التمكين في إدارة الأزمات :	92
المطلب السادس : اتخاذ القرار وقت الأزمات:	93
المطلب السابع : التوجيه والمتابعة والتقويم أثناء الأزمات	94
المبحث الخامس: الإدارة بالأزمات كأحد أساليب الإدارة لمواجهة الأزمات	99
المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات	99
المطلب الثاني: مراحل صناعة الأزمة	100
خاتمة الفصل الثاني:	104

الفصل الثالث: تقييم دور الإدارة الإستراتيجية في التصدي للأزمات لفرع انتيبيوتيكال (صيدال)	**161-106**
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال	**104**
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال	**104**
المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال	**108**
المبحث الثاني: التحليل البيئي لفرع أنتيبوتيكال	**114**
المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية لفرع أنتبيوتيكال	**114**
المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية للفرع	**123**
المبحث الثالث: تحضير الاستقصاء وتحليل نتائجه	**131**
المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم قائمة الاستقصاء	**131**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبانة	**135**
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية	**155**
خاتمة الفصل:	**159**
خاتمة عامة	**163-161**
المراجع	**172-165**
الملاحق	**184-174**

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1-1	نموذج الإدارة الإستراتيجية	17
شكل رقم 1-2	المتغيرات البيئية	21
شكل رقم 1-3	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	25
شكل رقم 1-4	نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل	28
شكل رقم 1-5	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	29
الشكل رقم 1-6	توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط	33
شكل رقم2-1	العلاقة بين حجم الكفاءة، الأزمة والوقت	51
شكل رقم2-2	أسباب نشوب الأزمات	58
الشكل رقم2-3	دورة حياة الأزمة	59
الشكل رقم2-4	الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات.	64
الشكل3-1	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	106
الشكل رقم3-2	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال	110
الشكل رقم3-3	قناة التوزيع الأولى	120
الشكل رقم3-4	قناة التوزيع الثانية	121
الشكل رقم 3-5	قناة التوزيع الثالثة	121

الشكل رقم 6-3	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب المستوى التعليمي	136
الشكل رقم7-3	توزيع عينة الدراسة على الدائرة حسب مدة العمل	136

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم1-2	الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة	52
الجدول رقم1-3	هوامش الربح والأسعار المرجعية	115
جدول رقم 2-3	دراسة للفئات السكانية للجزائر%	116
جدول رقم3-3	الهياكل الصحية العمومية والخاصة في الجزائر لسنة2000	117
الجدول رقم 4-3	التقسيم القانوني لمستوردي الأدوية في الجزائر	119
جدول رقم 5-3	أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم للفرع أنتيبيوتيكال	124
الجدول 6-3	تطور كمية الإنتاج للفرع (2005	126
الجدول رقم7-3	حجم الطلب على الدواء	127
الجدول رقم8-3	تعداد الموارد البشرية للفرع خلال الفترة: 2006	128
الجدول رقم9-3	تقسيم الموارد البشرية للفرع	128
الجدول رقم 10-3	أهم نقاط القوة ونقاط الضعف للموارد البشرية في فرع انتيبيوتكال	129
الجدول 11-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	133
الجدول 12-3	مجالات الاتجاهات حسب ليكارت الصيغة الخماسية	134
الجدول13-3	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	135

الجدول14-3	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالإدارة الإستراتيجية	137
الجدول رقم 15-3	مـا مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتداركها؟	138
الجدول رقم16-3	مـا مدى أهمية البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	140
الجدول17-3	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بمواجهة الأزمات	143
الجدول رقم 18-3	ما هي درجة أهمية الأساليب التالية في التعامل مع الأزمة؟	144
الجدول رقم 19-3	ما هي درجة الاستعداد للتعامل مع الأزمات؟	147
الجدول رقم 20-3	اتخاذ القرار في المؤسسة	149
الجدول رقم 21-3	هل القرارات مبنية على معلمات صحيحة وهل تتبع الإدارة مداخل حديثة في إدارة الأزمة؟	150
الجدول رقم 22-3	أسلوب التخطيط المعتمد لمواجهة الأزمات؟	151
الجدول رقم 23-3	الرضا عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات؟	153
الجدول رقم 24-	هل تتبع مؤسستكم طريقة الإدارة بالازمات؟	155

3		
الجدول25-3	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) للإدارة الإستراتيجية	156
الجدول26-3	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية إدارة الأزمات	157
الجدول رقم 27-3	يبن العلاقات بين الإدارة الإستراتيجية ومواجهة الأزمات	159

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم (01):	**قائمة بأسماء محكمي الإستبانة**	178
الملحق رقم (02):	**الإستبانة** في **شكلها النهائي**	179
الملحق رقم (03):	**الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج spss**	185

مقدمة عامة

تمهيد

شهدت العشرية السابقة للالفية الثالثة حتى يومنا هذا جمـلة من التحولات الهامة، وهذه التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى مـا هي إلا نتاج للتطورات السياسية و الاقتصادية، والتي لها بالغ الأثر على المؤسسة الاقتصادية في تحديد مجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق الأفضلية على مستوى المنافسين.

وتعد الإدارة الإستراتيجية من أهم وظائف الإدارة الحديثة في مجال دراسة البيئة والاستفادة من متغيراتها، وما لا شك فيه أنها تمثل منهجية فكرية ونظاما متكاملا ترتكز وتستند عليه المؤسسة في بناء تصوراتها المستقبلية لمواجهة تحديات المحيط وما يفرضه من تهديدات وفرص في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتكالب من أجل البقاء.

وهنا تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في التأهب للازمة قبل وقوعها وتقديم حلول للخروج منها، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات ولا يعد حدوث الأزمات شيء جديد في حد ذاته على مستوى المؤسسة، وإنما طرق واستراتيجيات التعرف على الأزمات و التنبؤ بها قبل وقوعها إن صح التعبير هو ما ألهم وشغل العديد من الباحثين على البحث في سبيل التعرف على أعراض الأزمات قبل وقوعها.

ولدراسة هذا الموضوع و التطرق إلى جوانبه المتعددة والقيام بالتحليل الضروري للوصول إلى النتائج المرجوة قمنا بطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تعطي دلائل وإشارات معينة للتعرف على الأزمة و مواجهتها ؟ وينطوي هذا التساؤل الجوهري على عدة تساؤلات فرعية :

- ما هي طبيعة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ماهي الاستراتيجيات الوقائية الممكن تبنيها من طرف المؤسسة للحيلولة دون الوقوع في الأزمات ؟
- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية ؟

- ماهو واقع الإدارة الإستراتيجية في فرع أنتيبيوتيكال؟ وهل تساهم في مواجهة الأزمات في الفرع ؟

فرضيات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع نختبر الفرضيات التالية:

1- تعتبر الإدارة الإستراتيجية وظيفة أساسية لا غنى عنها من وظائف الإدارة.
2- هناك عدة أساليب و طرق إستراتيجية التي من خلالها يمكن التعرف على الأزمة قبل وقوعها.

3- مادامت المؤسسات الاقتصادية تتبع إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة هذا كفيل بضمان الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات وضمان البقاء والاستمرار.

4- تساهم الإدارة الإستراتيجية في فرع انتيبيوتيكال في مواجهة وتخطي الأزمات من خلال تحليل بيئتها الخارجية والداخلية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي من وراء اختيار هذا الموضوع، يكمن في أن الدراسات السابقة ركزت في أبحاثها على إيجاد حلول للازمات بعد وقوعها، لكن في هذه الدراسة سنحاول أن نهتم بدراسة أعراض الأزمة قبل وقوعها والتعرف عليها ومن ثم إيجاد حلول مبكرة قبل الوقوع فيها .

أهمية الموضوع:

تنبع أهمية دراستنا من تناولنا لموضوع يتميز بالحداثة، محاولة لإبراز التحديات والضغوطات التي أصبحت تواجه المؤسسات، فالعصر الحالي أصبح يتميز بالتغير السريع في مجالات كثيرة، و الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات ومجتمعات، وتشكل مصدر قلق للقادة والمسئولين والمواطنين على حد سواء، لهذا وجب على المنظمات أن تنتهج أسلوب عمل محكم للوقوف أمام كافة المشكلات والعوائق التي تواجه مسارها.

هدف الدراسة :

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى استخدام وسائل وأساليب الإدارة الإستراتيجية في التوصل إلى اكتشاف الأزمات و التعرف عليها قبل وقوعها وإعطاء كافة الإجراءات و الأساليب الوقائية للحد من الأزمات داخل المؤسسة.

المنهج المتبع في الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا وتحليل أبعاده ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة كان لابد من الاستناد إلى المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي، حيث يعتمد المنهج الوصفي في عرض مفاهيم ومصطلحات تخص الموضوع، أما المنهج التحليلي فيكون في التعقيب على الأشكال والجداول والبيانات المتعلقة بالبحث، وخاصة منها المتعلقة بدراسة الحالة في الجزء التطبيقي، بالاعتماد على الإستبانة وتفريغها في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، وبعدها تحليل النتائج.

حدود الدراسة :

عن مجال حدود دراستنا سنعتمد على أسلوب التعميم في الجانب النظري مع التركيز على العينة المدروسة في الجانب التطبيقي كما ستكون دراستها الميدانية في فرع انتيبيوتيكال مجمع صيدال، أما الحدود الزمنية فامتدت في الجانب النظري من نهاية شهر جوان 2011 إلى غاية 28 ماي 2012، أما الجانب التطبيقي فامتد من 10 افريل إلى غاية 22 ماي 2012 في فرع انتيبيوتيكال مجمع صيدال كما ذكرنا سابقا.

الدراسات السابقة:

رغم سعينا للحصول على ما تم إجراؤه من بحوث ودراسات في مجال علاقة الإدارة الإستراتيجية مع إدارة الأزمات لم نتمكن من الحصول إلا على بعض الدراسات والتي تناولت أجزاء من دراستنا وهي:

شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال

مذكرة ماجستير مقدمة من طرف الطالب شتوح محمد بعنوان " **أهمية الإدارة الإستراتيجية** في **بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال** " ، الجزائر،2008-2009، حيث أوضح الطالب في هاته الدراسة أن المؤسسة الاقتصادية تمثل بيئة لمجموعة من المتغيرات الداخلية التي إذا مـا تم الاستفادة منها بما يتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية أمكن الوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي وتفعيل الميزة التنافسية لها.

مذكرة ماجستير مقدمة من طرف الطالبة بن قايد فاطمة الزهراء، بعنوان **"دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** في **تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"** دراسة حالة مركب السيارات الصناعية، الجزائر، 2010، والتي تناولت فيه الطالبة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تقسيمات الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع بطريقة موضوعية وعلمية سنقوم بتقسيم بحثنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

سنتناول في الفصل الأول **الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية ،** وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة مطالب ، سنتناول فيها نشأة وتطور الإستراتيجية ، تعريف الإدارة الإستراتيجية ، أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية ، تحديات الإدارة الإستراتيجية، بينما سنتناول في المبحث الثاني مكونات الإدارة الإستراتيجية ، من خلال ثلاثة مطالب، المسح البيئي ، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم أمـا في المبحث الثالث فسنتطرق إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية ، من خلال ثلاثة مطالب هي: إستراتيجيات على مستوى المنظمة ، إستراتيجيات على مستوى الأعمال ، إستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

أما الفصل الثاني سنتناول فيه **الإدارة الإستراتيجية كأداة لمواجهة الأزمات ،** من خلال خمسة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأزمات في ثلاثة مطالب، مفاهيم خصائص حول الأزمات ، أسباب نشوء الأزمات ، دورة حياة الأزمة و تصنيف الأزمات ، بينما سنتناول في المبحث الثاني الأسس النظرية لإدارة الأزمات ، وذلك من خلال أربعة مطالب، مفهوم وتطور إدارة الأزمات ، متطلبات و أهداف

إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات أمـا في المبحث الثالث فسنتطرق إلى مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، من خلال المطالب التالية، التحليل البيئة كأداة لمواجهة الأزمات ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي في مواجهة الأزمة، التحليل الاستراتيجي :(swot)، بينما سنتناول في المبحث الرابع متطلبات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات فسنتناول فيه، التخطيط أساس التعامل مع الأزمات، أهمية الاتصال في إدارة الأزمات، القيادة وقت الأزمات، دور التمكين في إدارة الأزمات، اتخاذ القرار وقت الأزمات، التوجيه و المتابعة الأزمات، وسنتطرق في المبحث الخامس إلى الإدارة بالأزمات، من خلال المطالب التالية، مفهوم الإدارة بالأزمات، مراحل صناعة الأزمة.

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة الميدانية فسنتطرق فيه إلى **تقييم دور الإدارة الإستراتيجية** في **التصدي للأزمات لفرع انتيبيوتيكال (صيدال)** ، من خلال ثلاثة مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام لمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال ، في المطالب التالية، تقديم مجمع صيدال و تقديم فرع أنتيبيوتيكال ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه التحليل البيئي لفرع أنتيبوتيكال ، من خلال المطالب التالية، دراسة البيئة الخارجية لفرع أنتبيوتيكال ، دراسة البيئة الداخلية للفرع ، ، أمـا المبحث الثالث والأخير فسنتطرق فيه تحضير الاستقصاء وتحليل نتائجه ، من خلال عينة الدراسة وتصميم قائمة الاستقصاء ، عرض وتحليل نتائج الإستبانة ، اختبار فرضية الدراسة الميدانية

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة

الإستراتيجية

تمهيد

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

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

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات في مطلع الألفية الثالثة في البيئية الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بحقل التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق،فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الدولة.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور آنفا بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بهذه الأخيرة للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها، وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح التخطيط للأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب الظروف البيئية غير المؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وبذلك تحديد السياسات التفضيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي.

وستناول في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية

لقد كان من الضروري و استجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة، اعتماد ما يسمى بالإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المنظمة ورسم خطواتها نحو المستقبل لتحقيق أهدافها المرجوة، لذا كان لزاما علينا تتبع نشأة وتطور مصطلح الإستراتيجية لإعطاء مفهوم واضح للإدارة الإستراتيجية وأهميتها للمنظمات المعاصرة وكذا أهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور الإستراتيجية

إن النظر لعلم التخطيط على انه من احدث العلوم في العصر الحالي لا يعني بالضرورة عدم وجود ممارسات تخطيطية كان يؤديها الإنسان قديما، فلا يمكن أن يتقبل العقل أن كل ما أنجزه الإنسان على الأرض كان عفويا أو بمجرد صدفة، فالإنسان بعقله الذي ميزه الله به عن سائر المخلوقات مارس الكثير من عمليات التخطيط طوال حياته على الأرض بحسب مقتضيات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات متعددة مثل التدبير والتوقع والحيطة.

الفرع الأول: نشأة الإستراتيجية

من الملاحظ أن كلمة إستراتيجية كانت من الفكر البشري القديم حيث تمتد جذورها إلى الحضارة الإغريقية، و أصل الكلمة ينقسم إلى جزأين، الجزء الأول (stratus) و التي تعني الجيش (armé)، و الجزء الثاني من الكلمة (Agein) و معناها (القيادة) بالإنجليزية (to lead).

ومن هذه المفاهيم الإغريقية يرى (claues witz) و هو خبير استراتيجي عسكري ، أن كلمة إستراتيجية تعني الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي و هو كسب الحرب[1]

إذن فمفهوم الإستراتيجية ارتبط منذ القدم بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك و فنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى المجال الفكري و الإداري و خاصة منظمات الأعمال و المنظمات

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،2007، ص30.

الأخرى التي أصبحت تهتم بتحليل بيئتها باستخدام سبل و أساليب الإدارة الإستراتيجية و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطها[1].

إذ أن المتفحص للمصطلحات الروتينية للفكر الإستراتيجي المعاصر كالأهداف، نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات و الفرص، هي أساسا وليدة الفكر الإستراتيجي العسكري، وعلى هذا الأساس نلاحظ تشابه بين إستراتيجية الأعمال و الإستراتجية العسكرية من حيث محاولة استخدام نقاط القوة المتاحة للتأكيد على نقاط ضعف المنافس، و رغم هذا التشابه إلا أن هناك اختلاف أساسي بين الإستراتيجيتين، حيث أن صياغة و تنفيذ و تقويم إستراتيجية الأعمال قائم على أساس المنافسة، في حين أن صياغة و تنفيذ الإستراتيجية العسكرية قائم على فكرة الصراع[2].

و لم يحظ الاهتمام و التركيز على الإدارة الإستراتيجية من قبل الباحثين و رجال الأعمال إلا ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، خلال تلك الحقبة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية، و ظهر في الممارسة أن هذه الأخيرة توفر للمنظمة طريقة علمية متميزة للتنبؤ بالمستقبل باستعمال أساليب هامة مشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم للوصول إلى قرارات رشيدة مبنية على معطيات الواقع، حيث ساهمت بعض الجامعات الأمريكية و خاصة جامعة (Harvard) في إنبات البذور الأولى لهذا التوجه – الإدارة الإستراتيجية – فأخذت فيما بعد مؤسسات الأعمال الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية و المنظمات البحثية المرتبطة بها في تطوير هذا التوجه و إختباره ميدانيا في تلك المنظمات، و من هنا أخذت المؤشرات و الملامح التمهيدية للنشاط الاستراتيجي في الإدارة تتبلور تدريجيا[3].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008/2007، ص 31.

[2] نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004، ص20.

[3] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن،2010، ص ص(21-22).

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية

سنحاول استعراض أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية لأنها كثيرة ومتنوعة :

توصف الإستراتيجية بأنها خطة منفردة شاملة ومتكاملة ترتبط بمميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات المحيط، فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح، وفي نفس السياق تعرف الإستراتيجية بأنها خطة عمل يتم فيها تخصيص الموارد المتاحة و تحديد الأنشطة الأخرى للتعامل مع البيئة ومساعدة المنظمة لبلوغ أهدافها[1].

و يرى" Alfred Chandler" أن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات[2] .

كما عرفها "chandler "على أنها تحديد أهداف طويلة الأجل وتسخير كل الآليات و الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الوصول إليها[3].

كما أشار أحمد ماهر على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المنظمة.[4]

وتعرف الإستراتيجية على أنها مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و رسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنظمة لنفسها في المستقبل[5].

---

[1] نعمة عباس الغفاجي، مرجع سابق، ص31.

[2] ناصر دادي عدون، التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص8.

[3] C. Kenrdy, les idees essentielles des auteurs, les plus cites maxima, paris, 2002,p 31.

[4] أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص20.

[5] عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة،2006، ص9.

الفرع الثالث:مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف كوتلر التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية إدارية خاصة بوضع ودراسة العلاقة بين أهداف المنظمة، ومواردها وفرصتها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي على رسم وإعادة ترتيب أنشطة المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.[1]

ويعرف كذلك على أنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتحديد الأساليب البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.[2]

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه خطط شاملة المدى، يتم تنميتها بواسطة الإدارة العليا لتحديد الاتجاه العام للمنظمة.[3]

إضافة إلى ذلك يعني التخطيط الكلي على مستوى المنظمة، ويقوم به المركز الرئيسي والذي يضع الخطط العامة والتي تتضمن رسالة المنظمة وسياساتها وإستراتيجياتها بالإضافة إلى وضع الإطار العام الذي تسير وفقه منظمة الأعمال.[4]

ومعنى آخر التخطيط الإستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات التخطيط لنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.[5]

---

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص29.

[2] ناجي معلى، إستراتيجية التسويق في المصارف والمنظمات المالية، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1995، ص 15.

[3] علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2003-2004، ص235.

[4] محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص156.

[5] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص103.

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة من الأعضاء في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة وتطورها، وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح وتحقيقه.[1]

المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية

لقد توسع الباحثون في إعطاء تعاريف مختلفة للإدارة الإستراتيجية وذلك على حسب مستويات أو أهداف هذه الأخيرة و نذكر منها:

الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة[2].

كما يعرف " glueck et jeuch " الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، و أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يسير نحوه الإستراتيجيون في تحديد الأهداف و القرارات الإستراتيجية[3].

بالإضافة إلى ذلك يقدم " Thompson " تعريفا واضحا يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يؤكد على أن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا عمليات تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها و صياغة الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في الزمن المناسب[4].

كما أن الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي تستعملها الإدارة العليا في صياغة و تغيير مسارات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل[5] .

[1] نجم العزاوي، اثر التخطيط الإستراتيجي على الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 03-2009/11/05، ص05.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعم، مرجع سابق، ص31.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص48.

[4] نفس المرجع، ص49.

[5] عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 06.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية كذلك على أنها فن و علم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها[1].

وقدم "Higgins vincize" تعريفا واضحا من خلال مفهوم جديد ألا وهو رسالة المنظمة حيث أكد أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه المنظمة مع بيئتها[2].

ويضيف دافيد "David" مصطلح جديد إلى التعاريف الأولى و هو تقييم القرارات و تقويمها حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ و تقييم القرارات التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة[3].

من خلال التعاريف أنفة الذكر يمكن أن نستخلص تعريفا يكون شاملا لكل مراحل الإدارة الإستراتيجية انطلاقا من صياغة رؤية و رسالة المنظمة وصولا إلى تنفيذ و تقييم الإستراتيجية، وعليه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي فن صياغة القرارات و الإجراءات و تقويمها بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة في رسالة المنظمة .

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية

سنحاول في هذا المطلب إبراز الأهمية التي تكتسيها الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية كما يلي:

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تنشأ المنظمات وهدفها البقاء و تحقيق الأهداف و الغايات المسطرة في رسالتها ، وبشكل عام تشير الدراسات إلى أن تبني المنظمات لإدارة إستراتيجية منظمة و هادفة يمدها بمزايا و منافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية و منها ما يمكنها من التفاعل الإيجابي مع بيئتها و عملها، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية :[4]

---

[1] نعمة عباس الغفاجي، مرجع سابق، ص34.

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص35 .

[3] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز:الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص45.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 50.

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و تحديد مسار للمنظمة يمكن الوصول إليه.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد المنظمة على التعامل مع المستجدات و التكيف مع التغيرات.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة حيث تجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز مركزها من خلال إحداث تغييرات إيجابية، و في وقتها المحدد بالإضافة إلى تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة و المماثلة لها.
- تحديد أسس علمية و سلمية في كيفية تخصيص الموارد و الإمكانيات المتاحة للاستخدامات البديلة و زيادة الكفاءة و الفعالية .
- تساهم في خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البيئة التنظيمية ووضع الأسبقيات الملائمة لاستثمارها .
- ضمان مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية التنظيمية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات و رقابتها .
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية و تقدير الفرص الملائمة للمنظمة[1].
- القدرة على التغيير إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد البشرية ذات أفكار إيجابية من شأنها إحداث التغيير نحو الأحسن بالنسبة للمنظمة و مواجهة التحديات، إذ أن القائمون على صياغة الإستراتيجية يعتبرون صياغة الإستراتيجية شيء مرغوب فيه يبعث على التحدي وليس معوقا لتحديد الأهداف[2].
- إن الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إطلاعا واستجابة لمتغيرات بيئتها بحيث تصنف لها نوع من المرونة للتكيف مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها[3].
- إن منظمة الأعمال التي تستخدم نظم الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة و تحقيق النجاح من سواها، من خلال تأثيرها على مستوى الأداء في المنظمة فضلا عن المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منها و ضمان عقلانية تخصيص الموارد، كونها تهيئ رؤية

[1] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص47.

[2] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص29.

[3] محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص22.

واضحة عن مستقبل المنظمة فهي تضمن بقائها و حصولها على حصتها السوقية و تحقيق الأرباح و تضمن سير المنظمة و تدعيم قدراتها على التنقيب عن حالات غموض للمستقبل و معالجتها[1].

- تنمية قدرة المنظمة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل وهذا يساهم في إحداث التغيير الملموس في متغيرات بيئتها، من خلال تلك القرارات الإستراتيجية التي تساهم في خلق الفرص المتاحة و الحد من التهديدات و المخاطر البيئية، مما يؤدي إلى تدعيم تنافسية المنظمة على المستوى المحلي أو الدولي، استنادا إلى فهمها لبيئتها الخارجية و تنمية قدراتها الذاتية التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للفرص و توخي التهديدات و الأزمات الداخلية و الخارجية على حد سواء[2].

و يرى الباحثان (pearce et robinson) أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تنبع من المهام الرئيسية التي يقوم بها و نذكر منها :[3]

- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية الملائمة في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروف بيئتها الخارجية.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال حسن تخصيص الموارد.
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .
- تشكل الخصائص الإستراتيجية الأساس للكثير من العمليات الأخرى، فإستراتيجية إعطاء الأولوية للعمل و احتلال موقع قيادي في السوق تنعكس على الكثير من القرارات المهمة، حيث يتطلب هذا التحديد الدقيق لكل من الخصائص الإستراتيجية وحصر البدائل المختلفة المتاحة للمنظمة و اختيار المناسب من بينها[4].

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من الأهداف التي تلجأ الإدارة الإستراتيجية لتحقيقها وفق أولويات محددة و خلال فترات زمنية معينة، و يمكن أن تتجه الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق نفس الأهداف جميعها دفعة واحدة أو التركيز على بعض الأهداف ولأسباب محددة، كون أن هذه الأخيرة أصبحت منهجا حتميا وأسلوب عمل لمواجهة

[1] نعمة عباس الغفاجي، مرجع سابق، ص 39.

[2] مصطفى محمو أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص41.

[3] طاهرمحسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص51.

[4] سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005، ص193.

المشكلات و قصور الموارد، حيث أنها تعد ضرورية لاستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعظيم المنافع في ظل القيود و التهديدات المفروضة، ومن خلال منهج الإدارة الإستراتيجية يتم تقليل المخاطر المرتبطة بالمتغيرات التي تكون خارجة عن سيطرة المنظمة إضافة إلى تحديد أدوات و متطلبات من شأنها تقليل تأثيرها السلبي على أداء و أهداف المنظمة، ومن هذا يتضح أن التخطيط ما هو إلا جزء من الإدارة الإستراتيجية حيث يصعب على أية مؤسسة كنظام مفتوح إيجاد علاقات و تأثيرات إيجابية مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال منهج التفكير المعاصر[1] .

ومن خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهم أهداف نظام الإدارة الإستراتيجية مصنفة حسب مجالات هذه الأهداف في المنظمة :[2]

1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة:

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى وصف وتقييم منهجي لبيئة عمل المنظمة، وتطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات ومن ثم تحليلها و تقويمها و وضع سبل التعامل الفعال معها، إضافة إلى تدعيم قدرة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها مع إمكانيات التعامل الفعال معها , وتوفير المرونة اللازمة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات الطارئة و توفير أدوات التنبؤ و التقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .

2- تحديد و توجيه المسار الإستراتيجي للمنظمة:

حيث تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى صياغة وتطوير رسالة المنظمة وكذا تحديد مسار عملها و صياغة الغايات و الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو وتقدم المنظمة، و يتطلب ذلك ربط الأهداف الإستراتيجية مع طموحات و أهداف أصحاب الأموال و الإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة بما يساهم في توجيه الموارد و الإمكانات إلى استخدامات المنظمة و تدعيم موقفها التنافسي بما يدعم تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها .

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص79.

[2] جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص23 .

3- تحديد و توجيه الاستثمار في المنظمة :

تهدف الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال إلى التعرف على فرص الاستثمار الجديد و تحديد سبل الاستفادة منها و كذا تحديد أفضل بدائل توفير الموارد وفق اعتبارات التكلفة و العائد و يتطلب ذلك تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية جدوى القرارات و التأكد من فعاليتها .

4- تطوير وتحسين أداء المنظمة :

في هذا المجال إلى تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها، و تدعيم تطوير أداء الأفراد و جماعات العمل في المنظمة، و يتطلب ذلك تقويم الأداء المنخفض و توفير متطلبات تحسينه بالإضافة إلى توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية و التواصل المتميز بين المنظمة و الأطراف الخارجية بما يساهم في تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة و نموها.

5- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة :

ترتكز الإدارة الإستراتيجية في هذا المجال على توفير فرص التعليم و التحسين التنظيمي و الإداري، و ذلك من خلال توفير حرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الأهداف المخططة و يتطلب كل ذلك صياغة القواعد و السياسات الإدارية ووضع نظم العمل الميسرة لتحقيق الأهداف من خلال توفير الإطار الملائم لأعمال المتابعة و الرقابة و التقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد و إمكانيات المنظمة و التأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات و الأهداف المسطرة .

6- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية:

و ذلك من خلال تعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة، و تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل الموارد البشرية داخل المنظمة، بالإضافة إلى تدعيم الممارسات الصحيحة لدى المدراء و ذلك عن طريق وضع وتنفيذ برامج متكاملة من أجل تعليم و تدريب أعضاء المنظمة على مهام التنبؤ و التقدير و تحديد البدائل و اتخاذ القرارات .

7- التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات :

و ذلك من خلال تدعيم قدرات المنظمة على التعامل مع المشكلات و الأزمات من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة والكافية أمام الإدارة لمواجهة الأزمات و تخطيها، و يتطلب ذلك توفير المتطلبات

الفنية و المالية و الإدارية لتجنب تلك الأزمات ووجود نظام تحذيري يساعد على التحسس المبكر بأي مؤشرات أو دلالات عن مشكلات أو أزمات متوقعة .

ولتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات لدى المنظمة لمواجهة أي متغيرات غير مرغوب فيها مستقبلا ، إضافة إلى آليات معروفة لدى هذه الأخيرة لاسترداد عافيتها و قوتها عند التعرض لتأثيرات سلبية من هذه الأزمات، وإضافة إلى ذلك توفر بدائل و سيناريوهات طوارئ لدى المنظمة تحقق قدر ملائم من الأمان و المرونة في التعامل مع الأزمات و إدارتها .

وإضافة إلى تلك الأهداف هناك البعض منها نلخصها في النقاط التالية :[1]

- تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف و الفرص و التهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات و إستراتيجيات المنافسين.
- زيادة فعالية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و اكتشاف وتصحيح الانحرافات بوجود معايير واضحة تتمثل في أساليب الإدارة الإستراتيجية.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات و إجراءات معينة تشعر العاملين بالمنظمة بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية، وتصنف إلى نوعين:

الفرع الأول: التحديات الخارجية :

وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:[2]

[1] بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2005،ص34

2 بن فايد فطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس،2010 -2011، ص ص(38-39).

1-تسارع التغيرات الكمية و النوعية في **بيئة الأعمال**: عالمنا اليوم سريع التغير و التطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره،والذي يظهر في البيئة السياسية ،الاقتصادية،التكنولوجية والمعلوماتية،ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المنظمات.

2- زيادة شدة المنافسة: لم تعد الزيادة مقررة على السعر وجودة المنتج فقط،بل تعددت مجالاتها لتشمل جميع أنشطة المنظمة،وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حجم المنافسة بصورة عامة،وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المنظمات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

4-التحالفات الإستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية ،وحرية التبادل التجاري،جعل المنظمات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الأخر.

5- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام كل متغيرات البيئة الحالية أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح، وهذا يتطلب امتلاك إستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مرنة و مستدامة، كما تُلزم على المنظمة امتلاك التكنولوجيا الرائدة عن طريق البحث عن سبل وأشكال المعرفة والحصول عليها.

الفرع الثاني: التحديات الداخلية:

والتي تتمثل فيما يلي:[1]

1-تطوير عمليات التخطيط والانجاز الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتخطيط الاستراتيجي ومدى توافر الإدارة اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناءا على رسالة المنظمة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة.

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006، ص ص(37-38).

2- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية: إن هذا التحدي يعني تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة،وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية، وان يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المنظمة فهما متكاملا وشموليا لكي يساعد ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة.

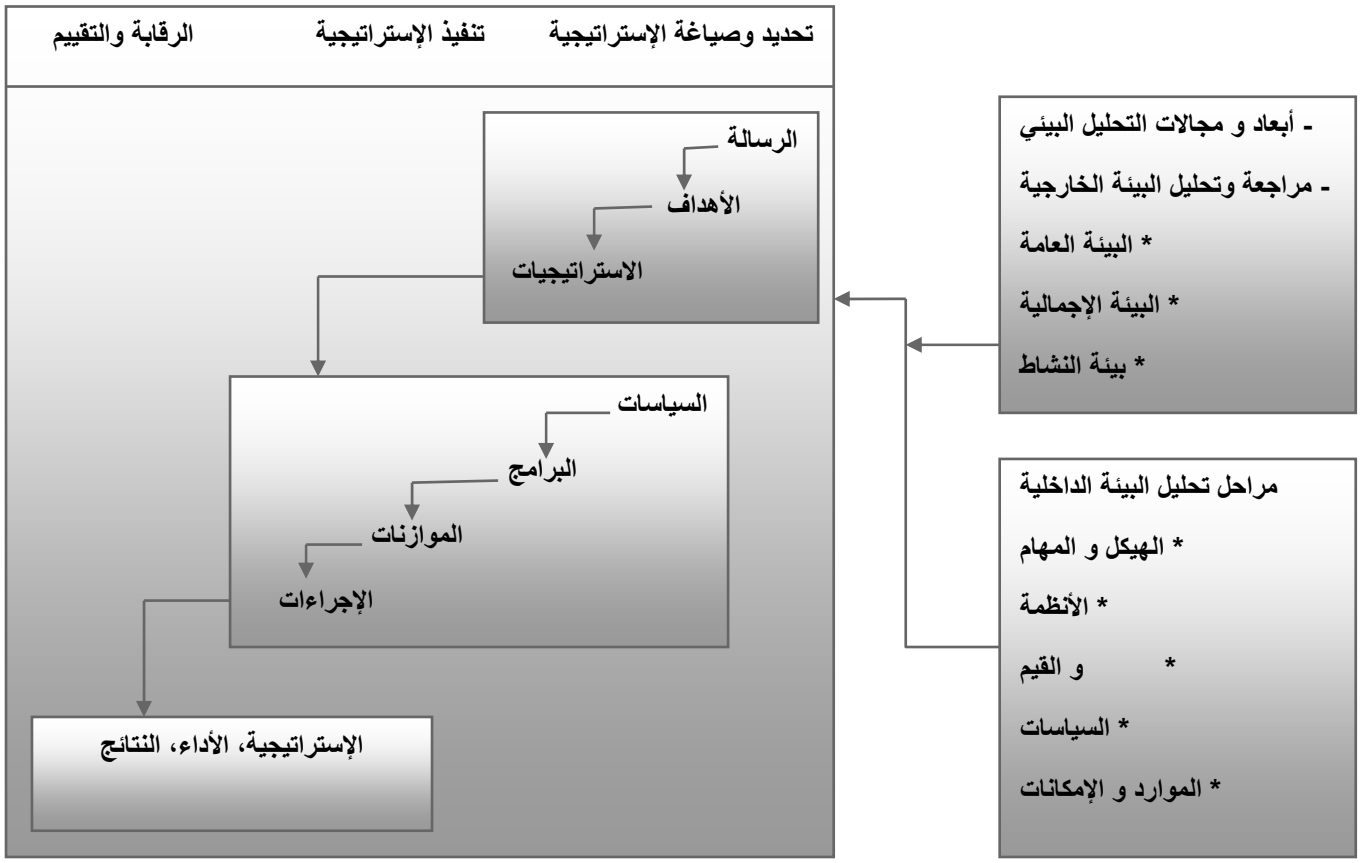
3- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي تكلفة ووقت كبيرين، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت، كونها لا تحتوي على أي نتائج ملموسة،كما تحتاج عملية الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة،حيث أن عملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا طويلا وإنفاقا كبيرا.

المبحث الثاني : مكونات الإدارة الإستراتيجية

ترتكز الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من المراحل و المهام والأنشطة التي تستند على نتائج التحليل البيئي وتستمر وتتواصل بتقييم الأداء، وتقوم إدارة المنظمة بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص و التهديدات، كما تقوم بمراجعة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، و تلك العوامل منوط بها تحديد مستقبل المنظمة و التي يتم تبويبها فيما يعرف بتحليل SWOT في إشارة إلى تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص و التهديدات، و بعد هذا التحليل تقوم المنظمة بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة، و التي تعتبر الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية وفي ضوئها يتم تحديد الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات، وبعدها يتم تنفيذ هذه السياسات من خلال البرامج والإجراءات اللازمة.

والمخطط الآتي يبين لنا الأبعاد التفصيلية لنموذج الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة.

شكل رقم (1-1): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،2007، ص51.

المطلب الأول: المسح البيئي

يعتبر عملية المسح البيئي أو التحليل الإستراتيجي من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ أنه الركيزة الأساسية في تحديد عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث أن مناخ المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء هذه الأخيرة مما يعكس نجاحها أو فشلها في أداء مهامها، و يتوقف ذلك على دقة تحليل البيئة أو التحليل الإستراتيجي وانتهاج سياسة واقعية و براغماتية مع بيئة المجتمع الداخلية و الخارجية، لذا كان علينا أن نركز على تحليل بيئة المنظمة و المجتمع الخارجي الذي تعمل المنظمة في وسطه حتى نتمكن من إعطاء صورة عن المؤشرات الخارجية والداخلية و المهام التي تقوم بها المنظمة[1].

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، الجزائر،2006، ص76.

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية في متغيرات بيئية ينتج عنها عادة مجموعة من الفرص و التهديدات و القيود التي تقع خارج سيطرة المنظمة في المدى القصير، و إن كان التحكم فيها من قبل المنظمة في المدى المتوسط و الطويل ممكنا، وتمثل هذه المتغيرات الأبعاد الأساسية التي تمارس فيها المنظمة نشاطها و ما ينجر عنها من علاقات مع عناصر البيئة الخارجية، و تمس البيئة التشغيلية و البيئة الكلية أو الإجمالية للمنظمة و تسمى أيضا بيئة المهنة، و هي تخص المنظمة و المنظمات الأخرى التي تنتهج نفس النشاط ثم البيئة العامة التي تعمل فيها جميع المنظمات بكل أنواعها و أشكالها، و التي تؤثر أو تتأثر بعمليات و أنشطة المنظمة بشكل مباشر مثل قوى المنافسة و العملاء و الموردون و الوسطاء وغيرها من الأطراف ذات الصلة المباشرة مع المنظمة، أو التي لها علاقة غير مباشرة كتلك المنظمات التي تقدم خدمات أو منتجات أخرى ليست كمنتجات هذه الأخيرة غير أنها في نفس المجال أو ذات علاقة بأنشطة و منتجات المنظمة إلا أن تأثيرها يكون بطريقة غير مباشرة[1].

أولا: مستويات البيئة الخارجية :

هناك مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة و يسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة، فيما يتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة و يسمى أيضا بيئة العمل، المهام أو المباشرة[2].

1- البيئة الخارجية العامة:

و تتمثل في مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية وكذا السياسية و التكنولوجية و التي تعمل المنظمة في إطارها و تتأثر بها و تؤثر فيها، و يتفق أغلب الباحثين على أن البيئة الخارجية العامة تتمثل أبعادها فيما يلي :

- المتغيرات الاقتصادية
- المتغيرات الاجتماعية
- المتغيرات السياسية والقانونية
- المتغيرات الثقافية

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص52.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص256.

- المتغيرات التكنولوجية
- المتغيرات المعلوماتية و المعرفية

2- البيئة الخارجية الخاصة:

إن البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المهام تتمثل في مجمل العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة، و التي يجب أن نأخذها بأهمية كبيرة، و قد أشار العديد من الباحثين في تحليل هذا المستوى إلى أن اتجاهات البيئة الخاصة متعددة لكنها تتسم بالتكامل و ليست متعارضة، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة و المنافسة مركزين على التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها التنافسية و الصناعية، في حين يركز آخرون على توضيح مفردات هذه البيئة من عملاء و موردين و غيرهم، أما الإتجاه الثالث فقد يركز على تحليل قوى المنافسة.

إذن فبيئة الأعمال الخاصة تشتمل على ما يلي :

1- البيئة الصناعية و التنافسية
2- بيئة المهام
3- تحليل قوى المنافسة

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية

إن الغرض من التحليل الداخلي هو تحليل و تقييم وضع المنظمة لتحديد نقاط قوتها strengths و ضعفها weknesses، وحتى تحدد إدارة المنظمة إستراتيجيتها المناسبة لابد من أن تقوم بعملية تحليل و تقييم دقيقة لوضعها، لتحدد المجالات التي تميز قوتها، و تحصر تلك التي تنطوي على ضعفها، فهي يجب أن تقيم إمكاناتها ووضعها المالي و الفني و نوع العاملين و مهاراتهم، وكذا شبكاتها و إمكاناتها التسويقية إلى غير ذلك من قضايا مهمة كلها ضمن صلاحياتها لأنها تستطيع التحكم بها، وعليه فإن الهدف النهائي للتحليل والتقييم الداخلي هو استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف[1].

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص210.

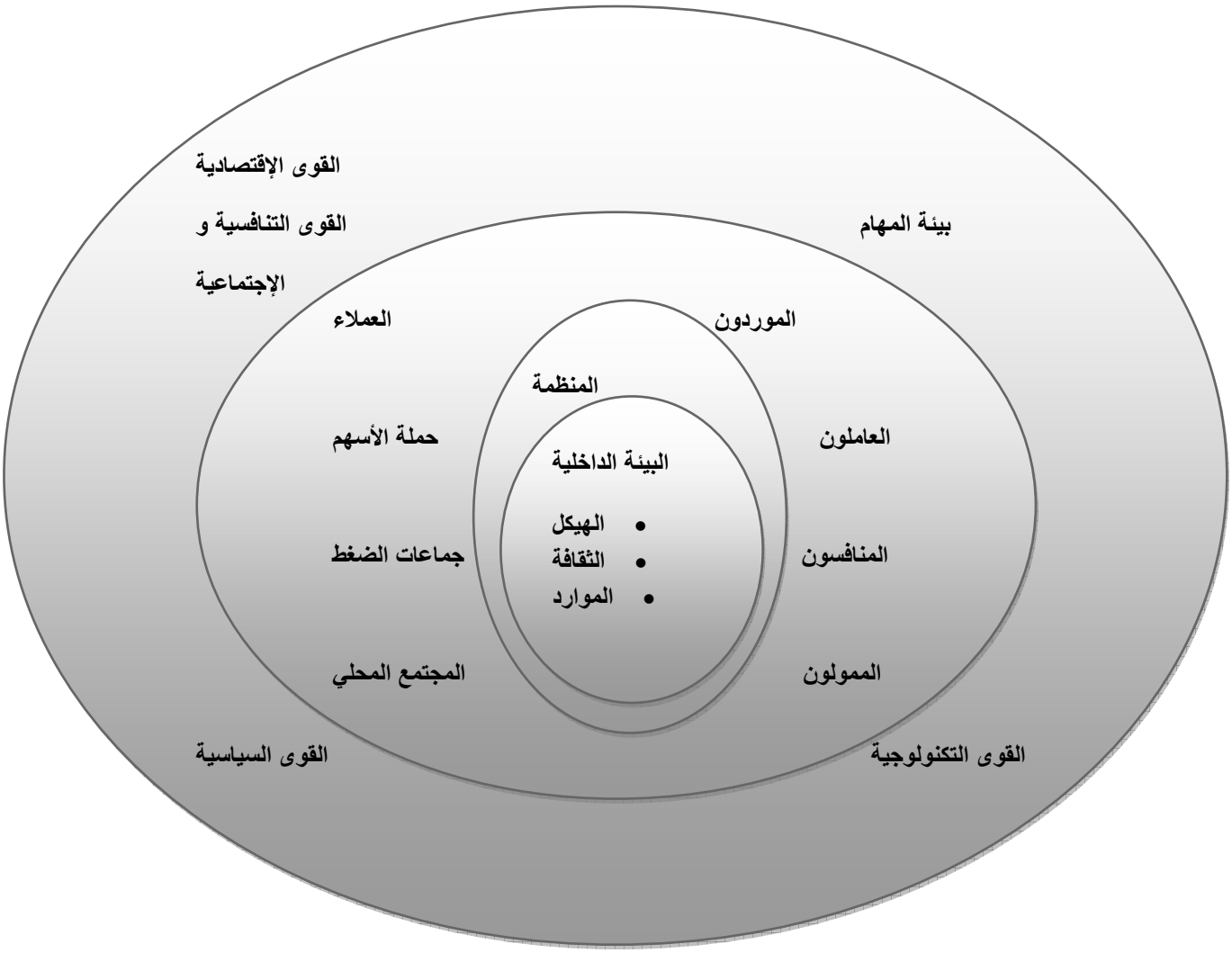
ويختلف الباحثون حول مكونات البيئة الداخلية و عناصرها، حيث يركز بعض الباحثين على الأنشطة و الأنظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية و التحسين والتطور التكنولوجي، في حين يؤكد البعض الآخر أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة، أما مجموعة أخرى من الأنظمة ترتكز إلى أطر إنسانية و معرفية تتجسد في قدرات الإبداع من النظام الاجتماعي و النظام السياسي، النظام الثقافي ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة فإنه يمكن إجمالها في ثلاث عناصر رئيسية و هي :[1]

- الهيكل التنظيمي
- الثقافة التنظيمية
- موارد المنظمة

و الشكل التفصيلي التالي يوضح المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص284.

شكل رقم (2-1): المتغيرات البيئية



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2007، ص59.

المطلب الثاني : صياغة الإستراتيجية

يقصد بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة من أجل الاستثمار المناسب للفرص والتعامل الفعال مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك التناول المهني الصحيح لما لدى المنظمة من نواحي القوى و الضعف [1].

[1] جمال الدين محمد مرسي و آخرون، مرجع سابق، ص41.

و تشمل عملية تحديد و صياغة الإستراتيجية: صياغة الرسالة، تحديد الأهداف، تطوير وتنمية الإستراتيجية، ووضع السياسات.

الفرع الأول: الرسالة أو المهمة

يشير اصطلاح الرسالة (mession) إلى الغاية من وجود المنظمة، و منه فهي الأداة لتحديد هوية المنظمة و مدى تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، و هي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و القاعدة التي تنطلق منها الأهداف و السياسات الإستراتيجية[1].

وتحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجود المنظمة و هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها، أو هي الإطار المتميز للمنظمة عن غيرها من حيث المنافع التي تقدمها و مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملها و أشكال ممارسة الجوانب التنظيمية و الإدارية كشخصية اعتبارية تختلف عن غيرها[2] .

و عند القيام بتحديد الرسالة أو صياغتها فإن هناك مجموعة من العوامل لابد من مراعاتها، وفيما يلي أهم هذه العوامل[3].

1- تاريخ المنظمة :

إن أصالة وعراقة المنظمة و تاريخها لا يسمح لها أن تحدد أو تصيغ رسالتها بعيدا عن تاريخها و سمعتها في السوق .

2- تحديد المنتج :

إن العديد من القرارات الإستراتيجية تكون بخصوص المنتجات مثل خطوط المنتجات التي يجب الاستمرار فيها، وما هي المنتجات التي يجب إضافتها؟ و ما هي المنتجات التي يجب حذفها؟ و لذا فمن الطبيعي أخذ خطوط المنتجات عند صياغة الخطط الإستراتيجية[4].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص464.

[2] عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر، ط2، مصر، 1999، ص40 .

[3] محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1998،ص90.

[4] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص470.

3- تفضيلات الملاك والإدارة :

من البديهي أنه لا يمكن الفصل بين اتجاهات ورؤى الإدارة ومثلي الملاك عن عملية تصميم وإعداد رسالة المنظمة، فهؤلاء الأفراد لهم تأثير على القرارات المتعلقة بالمنظمة طالما أن لهم أهداف شخصية لمجال العمل الذي يمكن أن تقوم به المنظمة.

4- البيئة السوقية :

إن البيئة السوقية أهم محدد لصياغة الإستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تمدها بالفرص و تفرض عليها التهديدات و التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة، فوجود مثل هذه المؤشرات يساعد المنظمة على اقتناص الفرص و تفادي التهديدات .

5- موارد المنظمة :

تعتبر الموارد المالية للمنظمة كذلك من بين المحددات في صياغة الإستراتيجية و تحديد الأهداف، حيث على ضوء هذه الموارد يمكن صياغة إستراتيجية ممكنة التحقيق، فلا يمكن للمنظمة أن تصوغ إستراتيجية تفوق إمكاناتها المادية .

الفرع الثاني: تحديد الأهداف

إن هدف المنظمة هو النتيجة المراد تحقيقها والمرتبطة بنطاق زمني معين، وتتعلق بحجم ونوع المنظمة، وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتماماتها و مستويات النجاح الذي تنشده، حيث أنه إذا كانت رسالة المنظمة توضح اتجاهاتها بصفة عامة فإن الأهداف تحدد الاتجاه بدرجة أكثر دقة[1].

و يقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، وليس هناك معيار زمني من خلاله يمكن تحديد الأجل الطويل و القصير، فبعض المنظمات تتسم بالاستقرار فيكون الأجل الطويل بالنسبة لها ما بين خمسة وعشرة سنوات، وهناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد و السريع فهنا يكون الأجل الطويل ما يزيد عن السنة و تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و نذكر منها :[2]

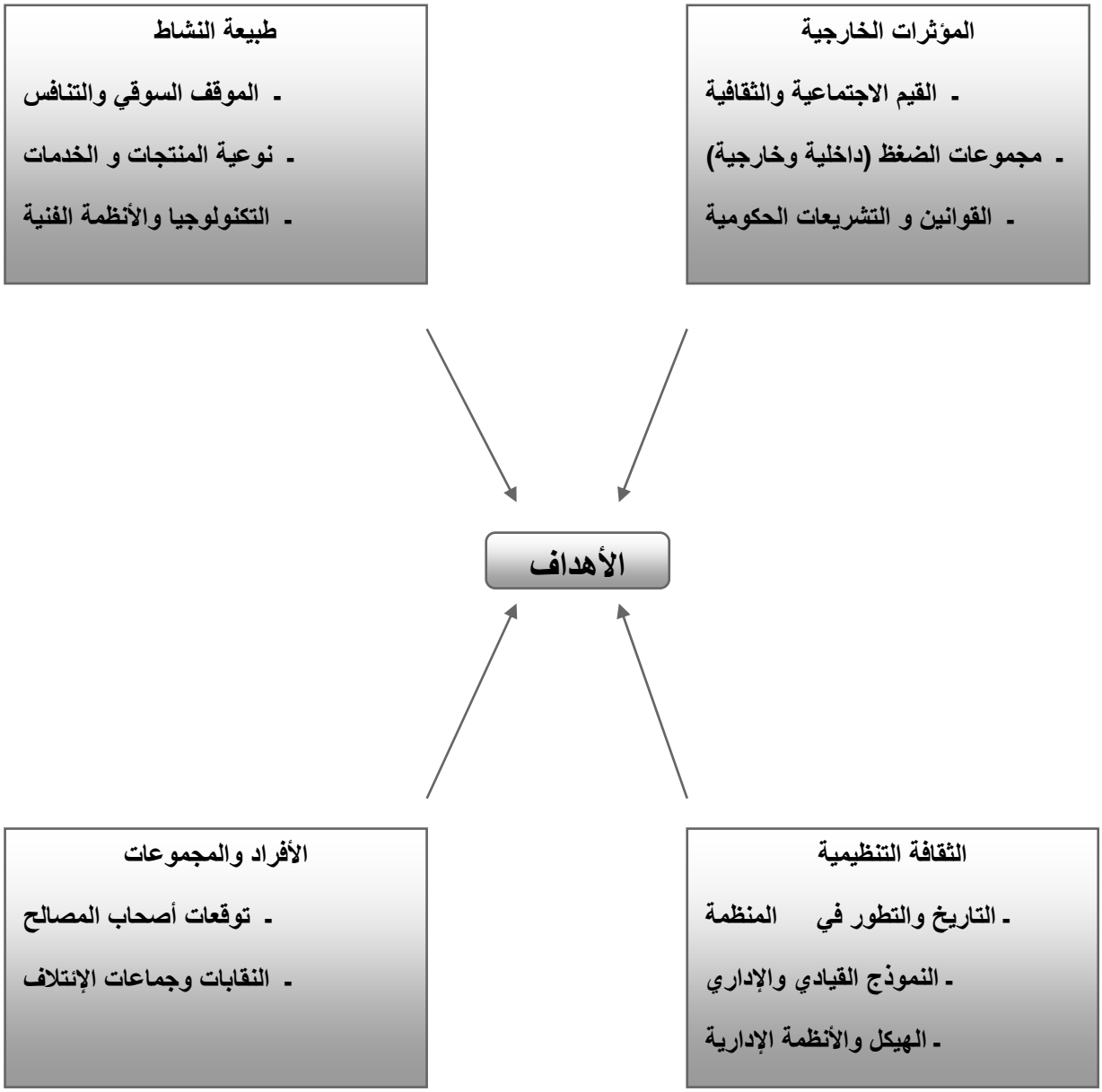
[1] عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية، القاهرة، 2004، ص18.

[2] عايدة سيد خطاب، مرجع سابق،ص43.

- الربحية
- الإنتاجية
- الابتكار
- المركز السوقي
- الموارد المالية و الإنسانية
- المسؤولية الاجتماعية

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية لأية مؤسسة، والتي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (3-1) العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،2007، **ص**241.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي لخصت أو جمعت في أربع مجموعات و هي : العوامل الخارجية، طبيعة النشاط، الثقافة التنظيمية و الأفراد والمجموعات .

فالمؤثرات الخارجية تنعكس سلبا على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و تأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، و كذلك سلوك الجماعات الضاغطة، وتظهر آثار القيم الاجتماعية في تحديد ما الذي يمكن أن يقبله المجتمع من تصرفات أو يرفضه من قبل المنظمة .

أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فهي تتكون من مزيج من القيم و العادات و المعتقدات و الشعارات، ونماذج الإدارة و القيادة بالإضافة إلى الهياكل و الأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية المنظمة و بالتالي توجهاتها وأهدافها و أنماطها السلوكية في أدوات منتجاتها و خدماتها.

هناك أيضا توقعات الأفراد والمجموعات والتي تحدد نوعية الأهداف وأولويات هذه الأهداف، حيث يلاحظ أن العديد من هذه التوقعات تكون متعارضة خاصة فيما يتعلق باعتبارات النمو و اعتبارات الربحية، الرقابة والمرونة، تخفيض التكلفة و زيادة المزايا الوظيفية، زيادة الإنتاج و تحسين المواصفات ....الخ، و هو ما يستلزم إحداث نوع من التوافق و التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة .

و في الأخير طبيعة النشاط و الذي يضم الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة نشاطها ودورة حياة منتجاتها والتكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذا الإستراتيجيات المتبناة لتحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: تطوير الإستراتيجية

وهي عملية وضع الإستراتيجية المناسبة على خلفية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقا، وتعتبر عملية وضع الإستراتيجية المناسبة كمساهمة في تطوير المنظمة و رفع مستوياتها[1].

الفرع الرابع: وضع وصياغة السياسات

تمثل السياسات المبادئ و القواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق حيث تستخدم لتوجيه العمل و النشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة، و تساعد السياسات كل من المديرين و العاملين على معرفة

[1] موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة و الأعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم، الأردن، 2008،ص56.

وظيفتهم و المطلوب منهم بشكل دقيق، و بالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية و تخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات و قد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة أو تكون محددة و خاصة على مستوى وحداتها[1].

المطلب الثالث : تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أصعب المراحل في الإدارة الإستراتيجية، بحيث لا يعتبر الإعداد الناجح لصياغة الإستراتيجية ضمان لنجاح تنفيذها، و على الرغم من التشابك و التداخل من وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن تنفيذ الإستراتيجية مختلف تماما عن وضعها، و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الآتي :[2]

1- وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال المعركة .

2- يركز وضع الإستراتيجية على الفعالية في حين يرتكز تنفيذ الإستراتيجية علة الكفاءة .

3- إعداد الإستراتيجية أساسا عملية ذهنية في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية

4- يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات ذهنية في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدفاعية و القيادية.

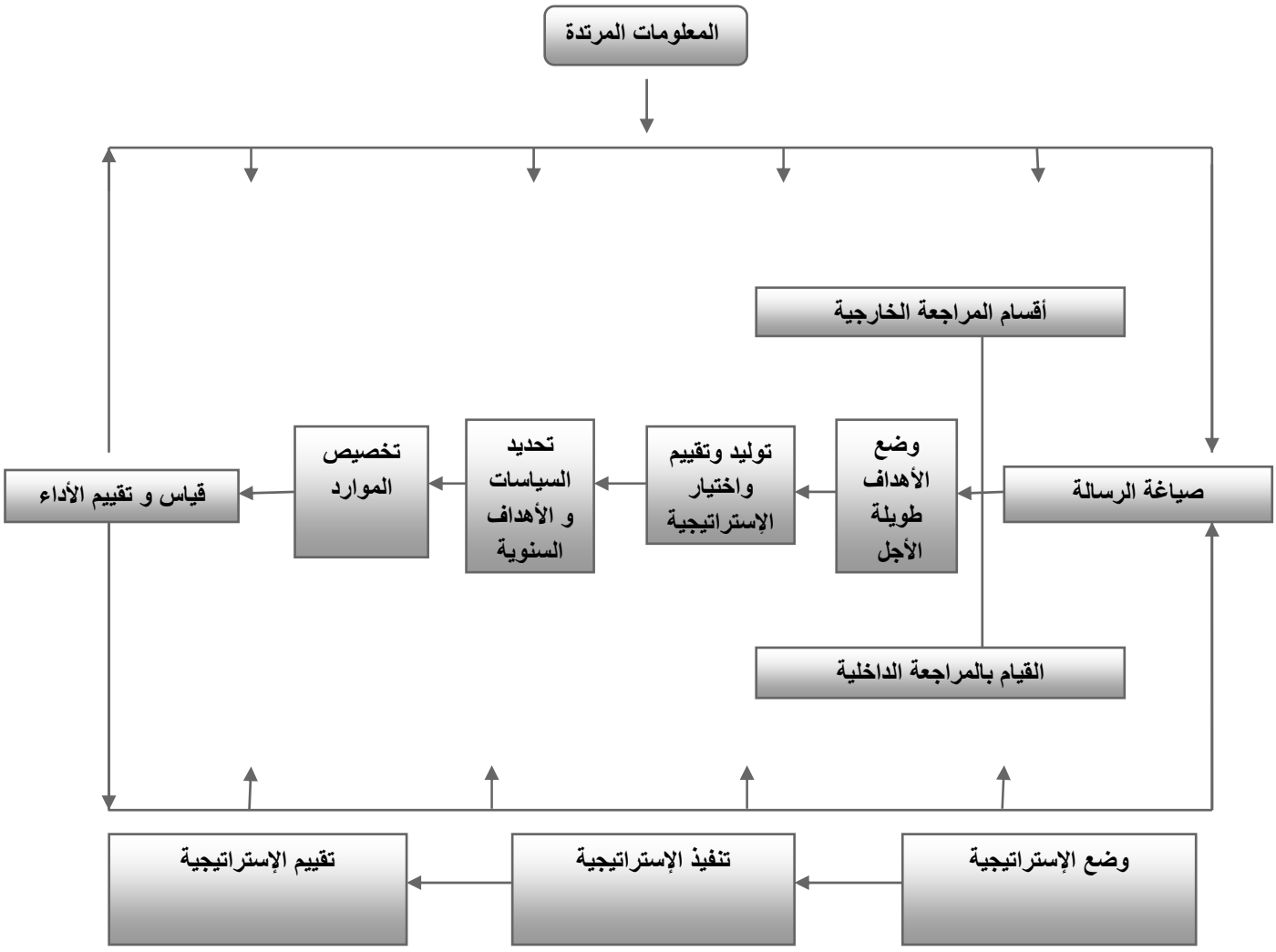
5- يتطلب إعداد الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد في حين تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين الكثير من الأفراد.

إذن فإن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر تكملة لإعداد الإستراتيجية على الرغم من الاختلاف الواضح بين السياستين و الشكل التالي يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل الذي يربط بين صيغة الإستراتيجية و تنفيذها .

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص237.

[2] نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص295.

شكل رقم (4-1): نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكامل



المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، **ص**296**.**

و يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها ، و تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمس خطوات هي :[1]

1- مراجعة الإطار العام لوضع الإستراتيجية.

2- اختيار الأهداف الإستراتيجية و تحضير متطلبات تنفيذها.

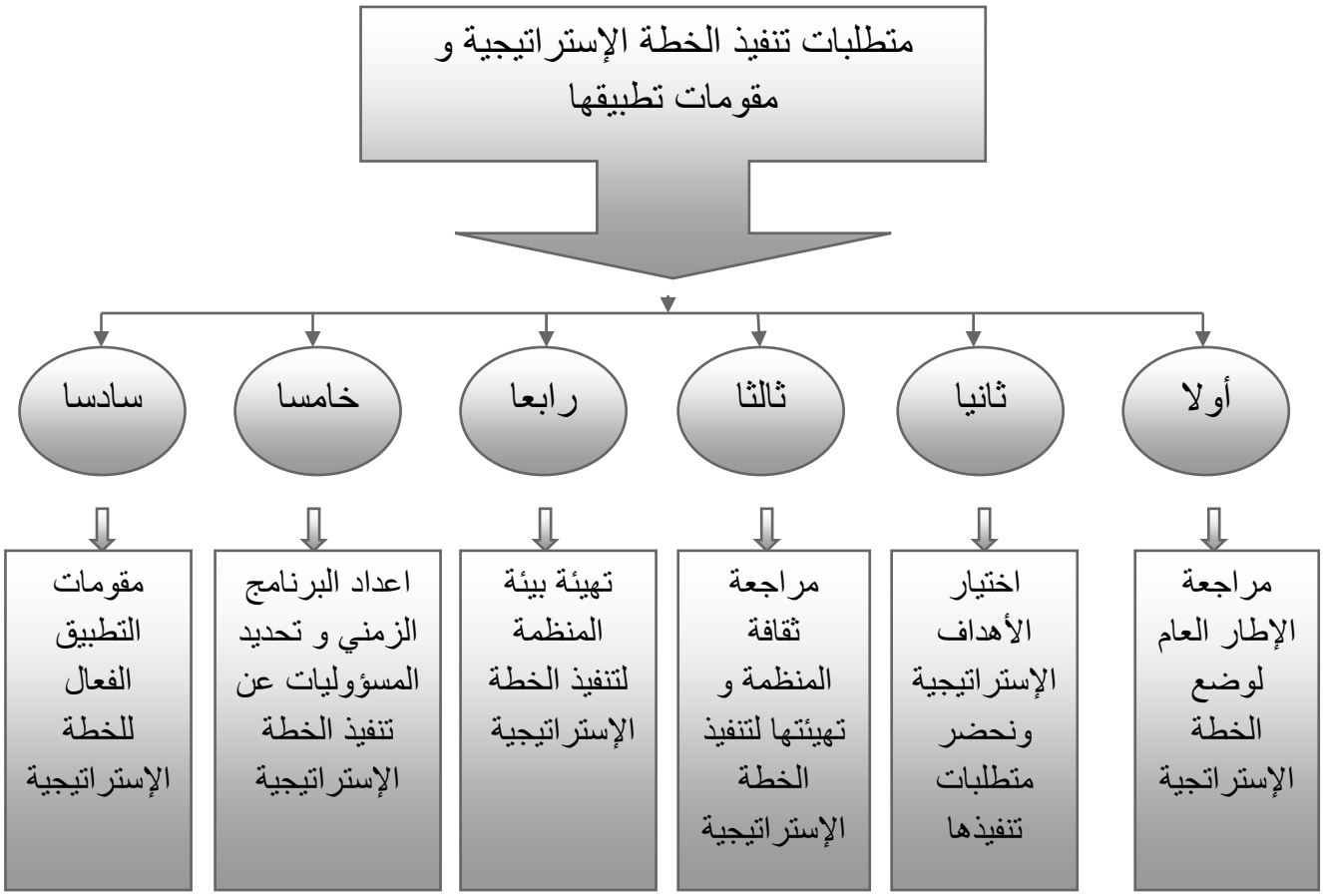
[1] جمال الدين محمد المرسي و آخرون، مرجع سابق، ص333.

3- مراجعة ثقافة المنظمة.

4- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5- إعداد البرنامج الزمني و تحديد المسؤوليات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية و مقومات تطبيقها .

شكل رقم (5-1): متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية



المصدر : جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص334.

المطلب الرابع : الرقابة والتقييم

عندما تقوم المنظمة بوضع خطة معينة ،ولضمان نجاحها يجب على مسؤوليها إعتماد أسلوبي أو طريقتي مايسمى بالرقابة واتقييم ، حيث تقوم برقابة سير الخطة ون جهة أخرى تقييم نتائجها .

الفرع الأول: الرقابة

تأتي عملية الرقابة و التقييم الإستراتيجي في إطار كونها جزءا و مكونا رئيسيا من عملية الإدارة، و الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، و إنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط و كفاءة التنفيذ، و إن عملية الرقابة على تطبيق الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للخطط المستهدفة، كما أن كل الإستراتيجيات تخضع لعمليات تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في الصياغة أو في تطبيق الإستراتيجية[1].

ولغرض أن تكون عملية الرقابة الإستراتيجية منهجية منظمة فإنها من المفترض أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية بدءا من المعلومات والبيانات المجمعة من البيئة الخارجية و تستمر أثناء تنفيذ الإستراتيجية ، ولغرض تجاوز النموذج التقليدي في الرقابة تم تطوير مداخل أكثر حداثة للرقابة الإستراتيجية أهمها ما أطلق عليه نظام التغذية الأمامية Feed Forward system و الذي يتضمن الخطوات التالية :[2]

1- إحكام الرقابة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية :

في إطار هذه الخطوة تفترض الإدارة العليا أن الافتراضات والمقدمات المنطقية التي تدعم الخطط الإستراتيجية صحيحة، هذا يعني أن مدخلات صياغة الإستراتيجية قد تم فحصها بشكل منهجي ومنظم، و تم التأكد في هذه المرحلة كذلك أن الافتراضات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية تمثل حالة منطقية لا تتعارض مع الاتجاهات الواردة في صياغة إستراتيجية المنظمة ،وهذه الخطة أو العمل تكون من اختصاص الإدارة العليا، و قد ساعدت جهات تخصصية بالتخطيط والمعلومات في هذه الجوانب .

[1] إياد علي يحى الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة 2006،ص68 .

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص471.

2- الرقابة أثناء التنفيذ :

في هذه المرحلة يتم تقييم الأحداث و العوامل ذات الأثر الكبير أثناء المباشرة بعملية التنفيذ، و إذا ما كان هناك فجوة زمنية ما بين صياغة الإستراتيجية و مرحلة التنفيذ فقد يصادف أحيانا عديدة أن تهمل تطورات ذات أهمية أثناء الصياغة، و لكنها تبدو مهمة حال المباشرة بالتنفيذ ، إن هذا النوع من الرقابة يساعد في تغطية مثل هذا النقص ،كما أن هذه المرحلة تمثل البداية للانتقال من الصورة الأكثر شمولية إلى الصورة الأدق ،بمعنى كيفية متابعة تنفيذ برامج محدودة حتى لو كان البعض من هذه البرامج يغطي فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى موارد كبيرة .

3- الإشراف الإستراتيجي:

إذا كانت الرقابة على المقدمات ورقابة التنفيذ تعتبر رقابة مركزة على جوانب معنية بذاتها، فإن الإشراف الإستراتيجي لا يرتكز على جوانب معينة ،وإنما يشرف على مراقبة وفحص الأحداث في إطار أوسع داخل المنظمة أو خارجها ، حيث أن هذه الأحداث لها تأثير على إستراتيجية المنظمة ،و في إطار ذلك فإن الجوانب غير المحسوبة و المتنبأ بها يمكن أن تظهر ضمن إطار هذا الإشراف الإستراتيجي فهو دائم العمل و يعطي إنذارا من خلال مؤشرات تأتي من اتجاهات مختلفة.

4- الرقابة على الأحداث و المواقف الطارئة :

يمثل هذا النوع من الرقابة متابعة وأخذ الأحداث المفاجئة و غير المتنبأ بها و تأثيراتها على الإستراتيجية المنظمة ، فهو نوع من الرقابة التي تبين الاستجابة الفعلية و المرونة من قبل المنظمة للإحداث و التغيرات الفجائية التي تقع في بيئة الأعمال أو في وصفها الداخلي أو أي من

جوانب عملها، فإذا كانت الاستجابة لتغيير الإستراتيجية سريعة لحدث ما قد يأتي هنا بفضل هذا النوع من الرقابة الذي يأخذ بعين الاعتبار تركيز سريع و جدي على هذا التغير من خلال مؤشراته الأولية و الضعيفة .

و تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات:[1]

- ❖ الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

[1] إياد علي يحي الدجني، مرجع سابق، ص69.

و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل و علاقتها مع المجتمع الذي تحكمه .

- ❖ الرقابة على لمستوى التكتيكي:

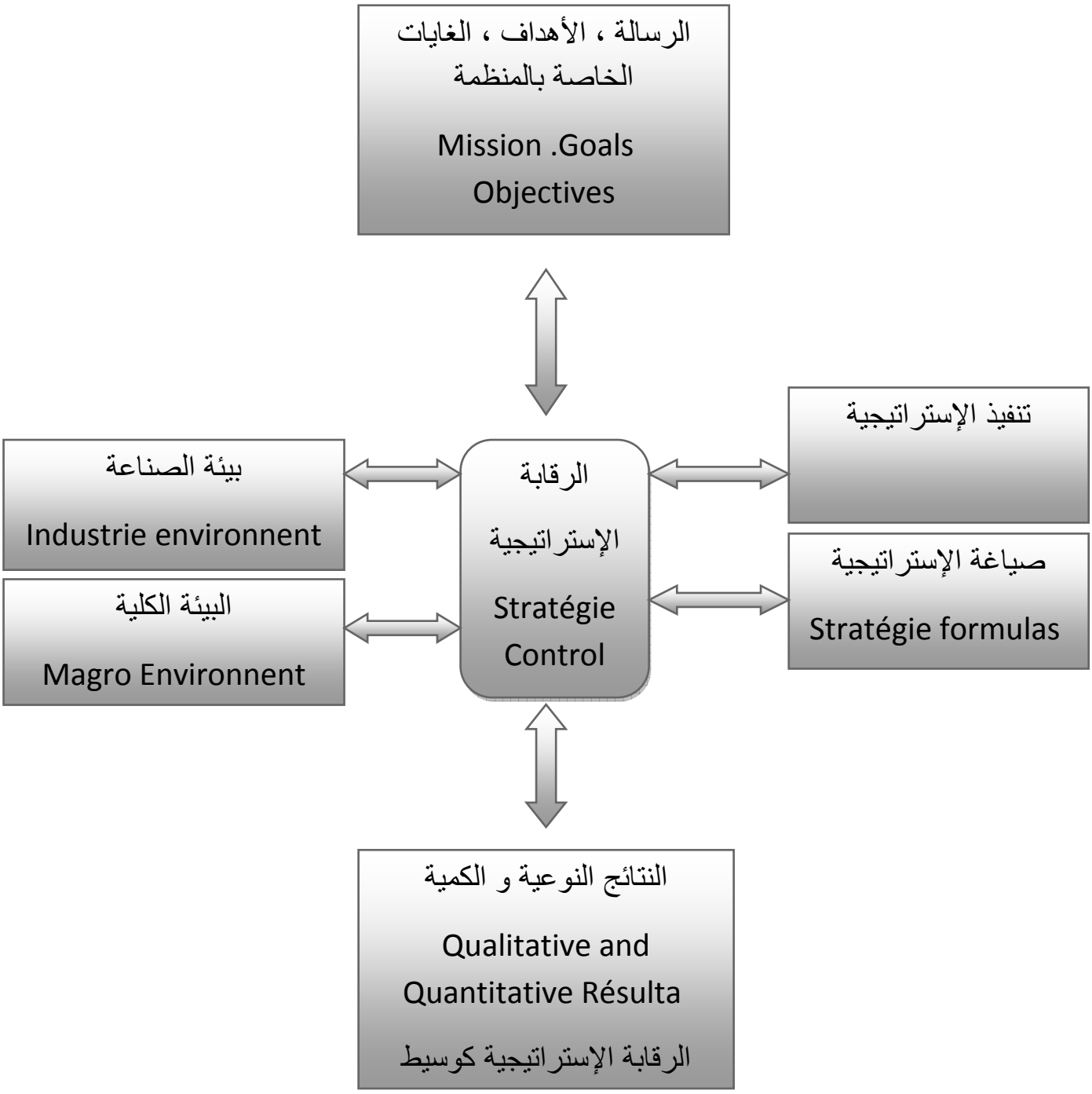
و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية و التأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة .

- ❖ الرقابة على المستوى التشغيلي:

و التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات و الخطط قصيرة المدى.

و الشكل التالي يوضح دور الرقابة الإستراتيجية في جميع مستويات الإستراتيجية بدءا من الإستراتيجية الكلية للمنظمة (startegy corporate)، و مرورا بالإستراتيجية و حداة الأعمال (busines strategy) و وصولا إلى الإستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية fonctionnel (strategy) إذن فالرقابة الإستراتيجية تلعب دور الوسيط في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية .

الشكل رقم (6-1) : توضيح دور الرقابة الإستراتيجية كوسيط



المصدر إياد علي يحى الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة 2006، ص69.

الفرع الثاني: التقييم

تعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي على مدى نجاح الخطة من عدم نجاحها وفقا للأهداف و الغايات التي وضعها المخططون مسبقا لها، و تتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو وبعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ و قياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعة، ثم تقدير جوانب الضعف والقوة في كل مرحلة على حدا للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية، و يوضح كل هذا في تقرير يتضمن إدخال بعض التعديلات أو التغييرات الواجب الالتفات إليها عند الشروع في وضع خطة جديدة أو الاتجاه إلى بديل إستراتيجي أخر في المستقبل، وتخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية للأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي ،اكتشاف الانحرافات و الأخطاء التي قد تكون في مرحلة الصياغة أوفي مرحلة التنفيذ، و بالتالي تداركها و محاولة تصحيح هذه الأخطاء و تقويمها[1] .

و يتم تقييم إستراتيجية المنظمة من خلال مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة التي تقيس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المالية، و نسب الأرباح التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المستهدف من الأرباح، ونسب النشاط التي تقيس درجة فعالية المنظمة في استثمار الموارد المتاحة ونسب الديون إلى رأس المال التي تقيس درجة مساهمة المالكين في هيكل التحويل مقارنة بنسب تمويل المقرضين، بالإضافة إلى تلك النسب هناك ثلاث مقاييس لتقييم الإستراتيجية منها القيم المضافة و العائد على القيمة المضافة بالإضافة إلى تحليل مجالات الأداء مثل الربحية، المركز السوقي، الإنتاجية، قيادة المنتجات، تنمية الموارد البشرية، ،اتجاهات العاملين ، المسؤولية العامة، الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى والبعيدة المدى [2].

[1] عادل منصور سليمان اللوح، معوقات تطبيق التخطيط للاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص43.

[2] سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2005،ص61.

المبحث الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

وفقا لمكونات الإستراتيجية ،وبما يتوافق مع الإطار العام لمنهج التفكير الإستراتيجي كان لابد على المنظمة أن تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات التي تم تحديدها في ضل التوجه الإستراتيجي بما يتلاءم ورسالة المنظمة، و يحقق أهدافها المنشودة، دون تجاهل للفرضيات الإستراتيجية التي قامت المنظمة بصياغتها تحسبا لأمن تغيرات يحتمل حدوثها مستقبلا، و يعني ذلك أن المنظمة لكي تحقق أهداف رسالتها وجب عليها إتباع مجموعة من الإستراتيجيات أولها على المستوى ككل، ثم على مستوى وحدات الأعمال و الأنشطة ثم على مستوى الوظائف التي تتكون منا وحدات الأعمال والأنشطة، كما تجدر الإشارة أن هذه الإستراتيجيات سواء صياغتها أن تنفيذها يفترض أن يتم في إطار مخرجات مراحل عملية الغدارة الإستراتيجية، بمعنى آخر عندما نبحث عن البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة و تقييم هذه الإستراتيجيات و المفاضلة فيما بينها يجب أن يتم على ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي و الداخلي، و وفق ما تتطلبه رسالة المنظمة و غاياتها و أهدافها الإستراتيجية، و بما يتوافق و متطلبات الفرضيات التي سبق تحديدها بناءا على كل ما سبق.[1]

المطلب الأول: إستراتيجيات على مستوى المنظمة

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، وهذا يتوقف على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وصنف باحثو الإدارة الإستراتيجية الخيارات على المستوى الكلي إلى تقسيمات متعددة، إلا أنهم يتفقون على أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى وهي :[2]

إستراتيجية الاستقرار و الثبات

- إستراتيجية النمو و التوسع
- إستراتيجية الانكماش و التراجع
- الإستراتيجية المركبة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، مرجع سابق، ص631.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 406.

و هناك مجموعة من لعوامل التي يتوقف اختيار الإستراتيجية عليها نذكر منها:[1]

- ❖ هل تستمر المنظمة في نفس المجال أو مجالات الأعمال الحالية في المستقبل ؟
- ❖ هل ستقوم المنظمة بترك مجال عملها كليا أو جزئيا عن طريق الإدماج أو التصفية أو بيع بعض حصصها ؟
- ❖ هل من المفروض أن تصبح المنظمة أكثر كفاءة أو فعالية في مجال أو مجالات عملها الحالية ؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة أن تنمو في مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال و الأسواق أو شراء شركات قائمة في مجالات مماثلة ؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة أن تسعى للنمو عن طريق التوسع في مجالات أخرى للأعمال ؟
- ❖ هل ينبغي على المنظمة استخدام إستراتيجيات مختلفة في أجزاء مختلفة للمنظمة ؟

على ضوء تحليل هذه النقاط يمكن للإدارة العليا أن تختار ما بين إستراتيجية الاستقرار أو الانكماش أو النمو أو من مزيج من هذه الإستراتيجيات .

الفرع الأول: إستراتيجية الاستقرار والثبات

هي الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بغرض السيطرة على العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و التي تسبب حالة من التذبذب و عدم الاستقرار في العمليات و تهدف المنظمة من جراء اعتماد إستراتيجية الاستقرار و الثبات إلى مواجهة ظروف الكساد و التقلبات الاقتصادية[2].

و قد تتجه المنظمة وفق هذه الإستراتيجية إلى أن تتجاهل أو تتجنب التفاعل مع المتغيرات البيئية في مجال أعمالها و خاصة تلك التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية، بل قد تترك بعض الفرص دون محاولة استثمارها تجنبا لأية مواجهة أو اصطدام مع المنافسين هي في غنى عنها، ما لم يكن ذلك تهديدا لكيانها و بقائها و ذلك يتطلب الدفاع عن وجودها، وتهدف المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها :[3]

[1] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص297.

[2] سمر رجب عطاء الله، مرجع سابق، ص57.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص637.

- ❖ التعامل مع الضغوطات و القيود لحماية المنظمة .
- ❖ استخدام الموارد و الإمكانات لمواجهة الضغوط و القيود البيئية .

الفرع الثاني: إستراتيجية النمو و التوسع

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات و الحصص السوقية، وتوسيع مستويات نشاطها و أعمالها بإضافة منتجات جديدة أو خدمة جديدة أو غزو أسواق جديدة أو إضافة وظائف وأنشطة جديدة إلى مجالها الحالي ، ولأن هذه الإستراتيجية تتوجه أصلا نحو النمو والتوسع فبالتالي تؤدي إلى زيادة حجم أصول و عوائد المنظمة ،و قد ظهر اتفاق على أن التوسع في النمو يزود المنظمة بالخبرة اتجاه تحسين أدائها و فاعليتها و تقليل تكاليفها، كما تبين هذه الإستراتيجية اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة و المخاطرة لاسيما في المشاريع ذات العائد انطلاقا من العلاقة بين المخاطرة والعائد، ولكن في حقيقة الأمر أن المنظمات تلجأ إلى خيار التوسع و تحاول تخفيض المخاطرة و توزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية، و تظم هذه الإستراتيجية - إستراتيجية النمو والتوسع- العديد من الإستراتيجيات الفرعية نذكرها :[1]

1- إستراتيجية النمو بالتركيز

تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية على منتج واحد أو خدمة واحدة، أو على الأقل مجموعة قليلة من المنتجات المتقاربة أو المتماثلة، حيث تركز المنظمة على التغلغل في السوق واحتكار اكبر حصة سوقية، أو زيادة مستوى المبيعات باستعمال سياسة سعرية جديدة، أو عن طريق تطوير المنتجوتحسن نوعيته، وهذه الإستراتيجية تتسم بنوع من المخاطرة من خلال اعتماد مواردها في التركيز على مجال واحد في الأعمال مما يعرضها لمخاطر عالية عند تغير الطلب أو حدوث توقف بسبب تغيرات بيئية .

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص211.

2- إستراتيجية النمو بالتنويع

انطلاقا من هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بنشاطات مختلفة عن أعمالها الحالية أو تقديم منتجات جديدة أو تطوير خدمات جديدة لمنتجاتها، أو إضافة أسواق جديدة لأسواقها الحالية وتبرز دوافع الإدارة لتبن هذا النوع من الإستراتيجيات رغبتها لتحقيق النمو في مجالها الجديد و تنويع المخاطر مما يضمن لها حصة سوقية متنوعة ثابتة من النشاطين .

3- **إستراتيجية النمو بالمشاريع المشتركة**

يتبع هذا النوع من الإستراتيجيات أسلوب المشاركة في المشاريع بين المنظمات الاقتصادية والغرض من هذه المشاركة تقليل المخاطر وتوزيعها على الأطراف المشاركة في المشروع، عوضا من تحمل المخاطر فيما لو دخلت المنظمة بمفردها في هذا المجال، وتتخذ إستراتيجية المشاريع المشتركة أشكالا يتعلق بعضها بتكوين كيان تنظيمي جديد، أو التعاون عبر سلسلة من المشاريع المشتركة مع مؤسسات منافسة .

الفرع الثالث: إستراتيجية الانكماش والتراجع

تعد هذه الإستراتيجية غير شائعة لأنها تحمل في معناها الفشل و التراجع، و مع ذلك فهي بديل من البدائل الإستراتيجية المتخذة، و معنى هذه الإستراتيجية أن المنظمة تقلل من حجم تعاملاتها و أعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش عدة أشكال نذكر منها :[1]

- تخفيض حجم العمليات
- الاستسلام لمنشأة أخرى
- التحول لنشاط آخر
- التصفية وبيع الأصول

[1] جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص308.

1-إستراتيجية تخفيض حجم العمليات

و يقصد بها تقليص حجم العمليات أو الاستغناء عن بعض الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج إذا ما أرجع سبب تدني الأداء الكلي إلى هذين الأخيرين، في هذه الحالة تقوم المنظمة ببيع هذه الوحدات الإستراتيجية لإعطاء الدعم الكلي للإنتاج أو التركيز على الجانب المهم الذي تراه المنظمة مناسبا[1].

2 - إستراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى

تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على النشاطات الإنتاجية، لتتولى مؤسسة أخرى شراء منتجاتها بالكامل و تسويقها، حيث تصبح المنظمة أسيرة بأوامر المنظمة الأخرى من حيث كمية الإنتاج ومواعيد التسليم[2].

3- إستراتيجية التحول إلى نشاط آخر

يقصد به تحول المنظمة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال أو نشاط آخر مختلف في خصائصه و أبعاده التي كانت تقوم به المنظمة من قبل[3] .

4 -إستراتيجية التصفية وبيع الأصول

تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة في حالة العجز عن وجود حلول أخرى أحسن من الإفلاس في النهاية[4].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص415.

[2] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص215.

[3] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص311.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص416.

الفرع الرابع: الإستراتيجية المركبة أو المختلطة

تعني هذه الإستراتيجية استعمال المنظمة خليط أو مزيج من الإستراتيجيات (نمو، استقرار، انكماش) إما في نفس الوقت أو بالتتابع الزمني، على حسب حاجة المنظمة لنوع الإستراتيجية التي تتبعها في تلك الفترة الزمنية و كذلك بحسب قدرة المنظمة على إجراء تركيبة بين أكثر من إستراتيجية[1].

المطلب الثاني: إستراتيجيات على مستوى الأعمال

يمثل هذا النوع من الإستراتيجيات في الوضع التنافسي للمنظمة و كيفية التعامل أو التكيف مع البيئة المحيطة بها، و تعد هذه الإستراتيجية بمثابة إطار عمل منظم بالنسبة لمديري وحدات الأعمال الإستراتيجية بمختلف أنواعها، وتضم إستراتيجية مستوى الأعمال مجموعتين أساسيتين :[2]

الفرع الأول: الإستراتيجية التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال تحديد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمالها، و ذلك باتخاذ خطوات إستراتيجية تنافسية تتمكن بها من كسب مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء و كسب حصص سوقية جديدة، و تنطوي الإستراتيجية التنافسية على عدد من البدائل الإستراتيجية المختلفة كإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية القيادة التكاليفية، الإستراتيجية المركزة[3].

الفرع الثاني: الإستراتيجية التكيفية

و مفادها أن المنظمات يجب أن تسعى إلى تطبيق إستراتيجية الأعمال التي تتلاءم بصورة كبيرة مع البيئة التي تعمل بها، فالإستراتيجية المنتقاة بحذر وفق بيئة الأعمال تتيح للمنظمة التكيف بنجاح مع التهديدات و اغتنام الفرص، و تتمثل بدائلها الإستراتيجية في إستراتيجية المدافع، المنقب، إستراتيجية المحلل، إستراتيجية المتفاعل[4].

---

[1] سمر رجب عطاء الله، مرجع سابق، ص57.

[2] طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، دط، الإسكندرية، 2008،ص362.

[3] علي شريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 2007، ص170.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص421.

المطلب الثالث: إستراتيجيات على المستوى الوظيفي

تشتق الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي من الأهداف و تتحدد بالإطار العام للإستراتيجية لتشكيل دليل عمل تسير على وفقه المنظمة في المستويات الدنيا، و الإستراتيجية الوظيفة متعددة و ذلك حسب حجم ونوع المنظمة فهناك إستراتيجية البحث و التطوير(التكنولوجيا)، إستراتيجية الأفراد (الموارد البشرية)، إستراتيجية التمويل (المالية) إستراتيجية الإنتاج و العمليات[1].

الفرع الأول: إستراتيجية البحث و التطوير

ففي العديد من العديد الصناعات لا تستطيع المنظمة أن تبقى من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة، حيث يقوم أخصائيو البحث و التطوير على ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتج و تطويره من أجل دعم إستراتيجية الأعمال، و اكتساب حصة سوقية أكبر من أجل البقاء و الريادة في السوق[2].

الفرع الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة لذا كان لا بد من وضع الإستراتيجية المناسبة لها، حيث أن تعزيز هذا الجانب تجعل من إستراتيجية المنظمة ككل فعالة، كما أن جوانب تطوير و تدريب و تصميم فرق العمل و زيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة يجب الاستثمار فيها و اختيار الإستراتيجية الأنسب لها، و في الوقت الحاضر و على اعتبار أن التنويع في قوى العمل يمثل ميزة إستراتيجية فريدة، كان لا بد من منظمات العمال أن تجعل هذه الميزة حقيقة واقعية تدار بذكاء لغرض زيادة إنتاجية الموارد البشرية و تحسين جودة مخرجاتها[3].

الفرع الثالث: إستراتيجية الإنتاج والعمليات

يمكن تعريف إستراتيجية العمليات على أنها تخطيط أو سياسة طويلة المدى، بحيث تكون منسجمة و ملائمة لإستراتيجية المنظمة ككل و إستراتيجية الفروع و المستويات

[1] عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004،ص65.
[2] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص323.
[3] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص423.

الوظيفية المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق رسالتها و أهدافها المنشودة، و ذلك من أجل تحسين مستوى الأداء للعمليات الإنتاجية و الخدمية ويجب أن يكون الهدف الأساسي و الشغل الشاغل من وراء إستراتيجية العمليات التركيز على النقاط التالية :[1]

1- المرونة

2- الجودة الكلية

3- تخفيف التكاليف

4- الإعتمادية

[1] عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص65.

خاتمة الفصل

أصبحت الإدارة الإستراتيجية حتمية كمنهج تفكيري وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد، وتعد هذه الأخيرة الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إدارة المنظمة، والتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المنظمة، ومن خلال الإدارة الإستراتيجية يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية ومالها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، وما عليها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

ودون سياسات وأساليب الإدارة الإستراتيجية لا يمكن للمنظمة إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية؛ غير أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها، فغالبا ما يكون التنفيذ أكثر صعوبة، إذ تحتوي عملية التنفيذ على عمليات وأنشطة فعلية، عكس الصياغة والتي يكون التخطيط فيها ذهنيا من إبداع صانع القرار أو المسير في المنظمة.

ويلعب صناع القرار أو المديرون دورا هاما في عملية تنفيذ الإستراتيجية في أي منظمة .حيث أنه بدون قيادة واعية، وتوجيه صحيح يعتمد على الإرشاد والتحفيز، واختيار سليم للكفاءات البشرية اللازمة أو تنمية العاملين الحاليين فإنه لا يمكن توقع النجاح لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

الفصل الثاني:

الإدارة الإستراتيجية كأداة لمواجهة الأزمات

تمهيد

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب أفرادا ومنظمات ومجتمعات، وتشكل مصدر قلق للقادة والمسئولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من ناحية، وضعف الإدارات المسئولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى.

كما أن الأزمة تعبر عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في المنظمة، فيصبح أي قرار يتخذه يندرج ضمن دائرة عدم التأكد، سببه الضغط وتشابك الأسباب بالنتائج الذي تولده الأزمة، لذا كان لا بد من إتباع المنظمة أسلوب يمكنها من تحسس واستشعار الأزمات قبل وقوعها لتلافي عنصر المفاجئة والمباغتة الذي يميز الأزمة، ويكمن هذا الأسلوب في تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في عملية التسيير من خلال مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات.

إن كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذلك أسباب فشلها، وإنها نقطة تحول ليس بالضرورة أن تتصف بأنها سيئة، أو أن جميعها شر مستطير، ولكنها قد تصبح حافزا على التقدم والتطور والمشاركة بفعالية وعمق على الرغم مما تحمله في طياتها من درجات المخاطرة وعدم التأكد، وعن طريق إتباع إدارة إستراتيجية هادفة ومنظمة يمكن للمنظمة أن تطور قدراتها عن طريق اغتنام الفرص ونقاط القوة واستثمارها هذا من جهة وتلافي التهديدات وتصحيح نقاط الضعف من جهة أخرى، لذا نجد أن بعض المسئولين الإداريين يرون في الأزمات فرصا لتعزيز أدوارهم وتحقيق نتائج ايجابية عن طريق إدارة الأزمة بطرق وأساليب علمية تتمثل في مداخل الإدارة الإستراتيجية، فالمشكلة الحقيقة تكمن في كيفية التعامل مع الأزمة و مواجهتها بشكل علمي ومسئولية إدارية منظمة بحيث يكون التفاعل مع الأزمة تفاعلا ايجابيا يخفف من حدتها بدلا من تفاقم الأزمة و عدم التمكن من السيطرة عليها لاحقا.

المبحث الأول: ماهية الأزمات

المبحث الثاني:الأسس النظرية لإدارة الأزمات

المبحث الثالث: مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات

المبحث الرابع: متطلبات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات

المبحث الخامس: الإدارة بالأزمات كأحد أساليب الإدارة لمواجهة الأزمات

المبحث الأول: ماهية الأزمات

يركز هذا المبحث على تحديد مجموعة المفاهيم المختلفة للأزمة أو التي ترتبط بها بصورة أو بأخرى، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم الكارثة، ومفهوم المشكلة، الصراع أو الحادث .

المطلب الأول: مفاهيم وخصائص حول الأزمات

قد كثر استخدام كلمة أزمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية ثم تطور استخدام هذا المصطلح في القرن السابع عشر ليعبر عن ارتفاع درجة التوتر بين الكنيسة والدولة، بعد ذلك تم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر ليعبر بها عن بروز مشكلات كبيرة وخطيرة للدلالة على حالات تحول خطيرة وفاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية و الاقتصادية .

الفرع الأول: تعريف الأزمة

أولا: تعريف الأزمة لغة

تعني الأزمة في المعاجم العربية القحط و الشدة، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية.[1]

ثانيا : تعريف الأزمة اصطلاحا

تعني الأزمة اصطلاحا "موقف محدد يهدد مصالح المنظمة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الأمور إلى مسارها الطبيعي". [2]

كما تعرف على انها "حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة، وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم يهدد استمرارها ومصالح أطرافها وتحتاج إلى التدخل السريع من قيادة المنظمة" .[3]

وتعرف كذلك الأزمة على أنها "موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها وانعكاساتها المستقبلية وهي موقف

[1] يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص21.

[2] زيد مشير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص19.

[3] علي منصور الشميري، دور العلاقة العامة في معالجة الأزمات الأمنية، ملتقى علمي حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، مدينة العين، الإمارات العربية المتحدة،23.27 نوفمبر،2008.

يواجه الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، حيث يكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط العمل نتيجة التغير المفاجئ"[1].

وتعني الأزمة أيضا "مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير المنظمة إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، لإيجاد حل لمشكلة ما وانفجارها، كما عرفها (alastair buchan) في كتابه "إدارة الأزمات" على أنها تعد ظاهر أو رد فعل بين طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه".[2]

كما تعرف الأزمة على أنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير المنظمة الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منهما في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها". [3]

وعرف ***"فينك (FINK)"*** الأزمة بأنها "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار ويحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل المنظمة قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو إلى نتائج غير مرغوب فيها".[4]

كما تعرف الأزمة على أنها"تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديدا لمستقبل المنظمة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها"[5] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للازمة يعبر عن طبيعة العلاقة بين القيادة والأزمة من جانب، ومن جانب آخر يوضح مدى أهمية صنع القرار في ظروف صعبة وغير يقينية، وبالتالي يمكن القول أن الأزمة هي:

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق،ص.23

[2] عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، بدون دار نشر، الرياض، 1430، ص10.

[3] سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2002، ص13.

[4] نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص3.

[5] صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2007، ص30.

الأزمة هي موقف حرج خارج عن سيطرة المنظمة، وتحول مفاجئ عن النشاط المعتاد لها، مما يؤدي إلى خلل بالمنظمة يهدد استمرارها ويؤثر على النظام العام في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يتطلب اتخاذ إجراءات محددة وسريعة في ظل محدودية المعلومات والمفاجئة وضيق الوقت المقترن بالتهديد .

ثالثا: التمييز بين الأزمة والمصطلحات القريبة لها:

في بداية محاولتنا لمعرفة مفهوم الأزمة وضبط معناها وجدنا انه كثير ما يتشابه مع عدة مفاهيم لمصطلحات أخرى مقاربة في معناها مع الأزمة فتختلط وتتداخل معه، نظرا لاشتراك جميع المصطلحات في سمة أساسية وهي الحاجة إلى الإدارة، وفي محاولة لتمييز مفهوم الأزمة عن بقية المفاهيم الأخرى للمصطلحات المتشابهة سنورد بعض المفاهيم الشائعة والتي وجدنا أنها تقترب من الأزمة بعض الخصائص المشتركة إلا أنها تختلف عنها في بعض النقاط الدقيقة التي تحدث الفرق بين المفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى حيث سنذكر أهمها فيما يلي[1] :

1 **- التمييز بين الأزمة والمشكلة**:في محاولتنا للتمييز بين الأزمة والمشكلة تشابه علينا مفهوم المشكلة ومفهوم الأزمة لأسباب وقواسم مشتركة بين المفهومين، من حيث الغموض وحالة عدم التوازن والخلل اللذان يحدثهما في أداء الوظائف وتنظيم وتوجيه ورقابة، واتخاذ القرارات، والأزمة والمشكلة لا يمكن توقعه أو التفكير فيه مما يؤثر سلبا على لمؤسسات ويهدد بقائها، فالمشكلة موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها، وهي مرحلة من مراحل الأزمة لكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها، وسنورد العناصر التي تفرق بين الأزمة والمشكلة فيما يلي : [2]

1 - 1 - **التنبؤ** : إن الكثير من المشاكل يمكن التنبؤ بها، حيث تقع ضمن مهمة الرقابة التنبؤية، ومن ثم يمكن الإعداد لمواجهة هذه المشاكل، سواء بمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية، أما بالنسبة للازمات فمعظمها لا يمكن التنبؤ بها كما أن عنصر المفاجأة هو العامل المسيطر على حدوثها ونتائجها.[3]

[1] جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص3.

[2] لحضاري نسيمة، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2007، ص28.

[3] السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية و أساليب قانونية، مركز القرار للاستشارات، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1998، ص105.

1-2- **النتائج**: هناك عوامل ومقدمات أو معوقات معينة تحدث في المنظمة أو في محيطها الخارجي تكون سبب في ظهور المشكلة، وبالتالي فإن المشكلات هي دائما نتاج لعوامل أو مقدمات أو معوقات، أما الأزمات ليست دائما نتيجة لعوامل مسبقة حيث أنها في معظم الحالات هي أحداث تقع في دائرة عدم اليقين تنتج أثار سلبية مدمرة.

1-3- **إمكانية السيطرة:** هناك أحداث تهدد استمرار المنظمة أو تكون سببا مباشرا في فنائها، وكل حدث لا يمكن السيطرة عليه تقع كلها في دائرة الأزمات. [1]

1-4- **الآثار**: تجد في طي كل أزمة بذورا للنجاح أو الفشل، وكل أزمة قد تحتوي أو تنتج آثار إيجابية أو أسسا للنجاح كما تحتوي أيضا على أسباب الفشل، أما المشكلة فهي الحاجز الذي ينتج الفشل بآثاره السلبية وبالتصدي لها و إيجاد الحلول لها تجد طريقا للنجاح.[2]

2- التمييز بين **الأزمة والكارثة :**عند محاولتنا إيجاد نقاط للتمييز بين المفهومين، وجدنا أن الأزمة قد تنجم عن حدوث كارثة لكن هذه الأخيرة ليست في حد ذاتها أزمة. [3] وتعبر الكارثة عن تغير مفاجئ ذي أثر حاد أو تدميري ينتج عنه تغيرات أو نتائج سلبية تحتاج جهود غير عادية لاستعادة التوازن، وتعد الكارثة في مجملها سببا للأزمة، وتستخدم المعايير التالية لإظهار التمييز بين الأزمة والكارثة : [4]

2-1- **التنبؤ**: تنبع التحديات التي تفرضها الكوارث من طبيعتها المفاجئة وما ينتج عن ذلك من صعوبة التنبؤ بها وبحجمها وأبعادها فهي ظاهرة افتراضية يصعب التنبؤ بها.[5] ووجه الشبه بين الكارثة والأزمة في صعوبة التنبؤ بوقوعها، أما نقطة الاختلاف بينهما هي أن الأزمة تنطوي على مجهودات كثيرة واختلاط الأسباب بالنتائج فيها، أما الكارثة فتكون معروفة السبب وواضحة النتائج أو على الأقل يمكن التوقع بنتائجها انطلاقا من أسباب وقوعها.

2-**2 الامتداد** : يتوقف امتداد الكارثة في الزمان والمكان بمجرد انتهاء مسبباتها، فتبقى آثار الكارثة وليست الكارثة في حد ذاتها، أما الأزمة فهي من آثار الكارثة، وقد تمتد عبر الزمان والمكان وتنتج امتدادات

[1] السيد عليوة، مرجع سابق، ص249.

[2] لخضاري نسيمة، مرجع سابق، ص29.

[3] السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، إيتراك للنشر و التوزيع، ط1،،القاهرة، 2003، ص80.

[4] جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص13.

[5] فاروق حلمي، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي لتنظيم الإدارة، القاهرة، 1993، ص70.

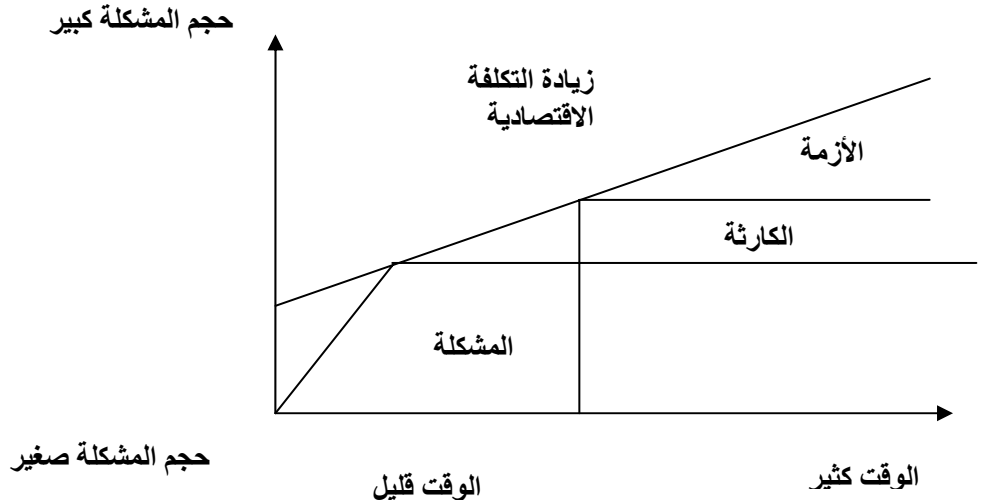
الأزمة ذاتها بإنتاج أزمات أخرى فتبقى الأزمة ممتدة إلى إيجاد حل لإيقافها، فالأزمة هي أحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء في النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد ذلك ليؤثر على النظام بأكمله، عكس الكارثة التي يحدها الزمان والمكان وبالتالي يتم التعامل مع الكارثة وفقهما. [1]

3- **التمييز بين الأزمة والحادث:** إن الحادث شيء فجائي يتم بشكل سريع، وينقضي أثره فور إتمامه، وقد ينجم عنه أزمة لكنه لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.[2]

والفرق الأساسي بين الأزمة والحادث يكون ماديا ملموسا فالأزمة يمكن أن تكون محسوسة ومدركة الشواهد، والحادث يتم بسرعة الحدوث والانقضاء أما الأزمة فقد تدوم وتطول طالما لم يوجد لها حل فعال. [3]

ويمكن تمثيل هذه النقاط المشتركة في مفهومها مع الأزمة بيانيا باعتبارها تشارك في بعض الخصائص وتختلف في بعضها الآخر، إلا أن الفرق الجوهري بين الأزمة والمصطلحات الأخرى هي الوقت، لذا يمكن التعبير عن العلاقة بين المصطلحات بالشكل التالي:

شكل رقم(2-1): العلاقة بين المشكلة، الكارثة، الأزمة والوقت



المصدر: فاروق السيد عثمان، التفاوض و إدارة الأزمات، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة،2004، ص 121.

[1] السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات،مرجع سابق، ص108.
[2] السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001/2000، ص10.
[3] لخضاري نسيمة، مرجع سابق، ص31.

أما من ناحية الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى المتشابهة فان الجدول التالي يبين أهم الاختلافات في نقاط معينة كالتالي:

الجدول رقم(2-1): الاختلاف بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المتشابهة

أبعاد المقارنة	الواقعة	الظاهرة	المشكلة	الحادثة	الأزمة
الطبيعة والتكرارية	محدود	كبير	محدود/متوسط	نادرا	نادرا
الاتجاه	سلبي أو ايجابي	سلبي أو ايجابي	سلبي	سلبي	سلبي
(المدى الزمني) الآثار المترتبة	قصير الأجل	طويل/متوسط الأجل	قصير الأجل	قصير الأجل	قصير الأجل
إمكانية التنبؤ	متوسط	مرتفع	مرتفع	لا يمكن	محدود للغاية
القدرة على المواجهة	محدودة	كبيرة	متوسطة/محدودة	محدودة	متوسطة/محدودة

المصدر : جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص14.

الفرع الثاني: خصائص الأزمة

نستخلص من التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة وتعريفاتها المختلفة، وأيضا توضيح الفرق بين الأزمة والمصطلحات الأخرى المرتبطة بها مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الأزمة عن غيرها من الظواهر الأخرى والتي تتمثل فيما يلي[1] :

1- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة بما ينعكس سلبا على وضوح الرؤية لدى صانع القرار مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاه السليم لصناعة القرارات الفعالة.

[1] أنظر:
-يوسف احمد أبو فارة،مرجع سبق ذكره، ص27.
-السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة،2005،ص75.
- قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،2008،ص94-95.
- جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص15.

2- الأزمات تؤدي إلى أحداث مفاجآت كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات صلة بالمنظمة.
3- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ودرجة عالية من التشابك والتناقض، مما يؤدي إلى أحداث تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة.
4- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
5- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات ويصعب فيها التحكم في الأحداث.
6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار المنظمة أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
7- إنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.
8- إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظرا لان ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالي في ظل ندرة المعلومات أو نقصها .
9- إن مواجهتها تستوجب خروجا عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات المفاجئة.
10- إن مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.
11- تولد الأزمة مجموعة من الضغوط على المنظمة مما يهدد بشدة مصالحها وأهدافها وتتفاقم النتائج باستمرارها.
12- يصعب تحملها لفترة طويلة مما يثير الشكوك ويفقد الثقة في إدارة المنظمة وتتوسع دائرة عدم التأكد ونقص المعلومات.

المطلب الثاني : أسباب نشوء الأزمات

إن لكل أزمة تنشا في المنظمة أسباب أو مجموعة من الأسباب أو لتراكم مجموعة من التأثيرات، والتي لا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارتها والتعاطي معها بفعالية إذ لم تنجح في معرفة السبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذا السبب يساعد إدارة المنظمة على معرفة نقاط ضعف هذه الأزمة وتحويل سلبياتها إلى ايجابيات، ويمكن المنظمة من التغلب عليها في الأخير.

ويختلف الباحثون في تقسيم أسباب الأزمات ومن بين هذه التقسيمات نجد:

الفرع الأول: أسباب بيئية

هي التي لا يكون للمؤسسة سيطرة عليها أو تكون السيطرة عليها محدودة جدا، وهذه الأسباب تؤدي إلى وقوع أزمات لا يمكن تجنبها في الأغلب، لكن يمكن القيام ببعض الإجراءات والخطط التي تؤدي إلى التخفيف من حدة الأزمة والتقليل من مخاطرها .

وأهم عناصر البيئة التي قد تكون سببا في وقوع الأزمة ما يلي[1] :

1- **عناصر سياسية :** مثل الظروف السياسية غير مستقرة وما يترتب عنها من أحداث وحوادث .

2- **عناصر قانونية** : مثل سياسات الحكومة تجاه منظمات الأعمال وما ينجز عنها من تضييقات تولد تراكمات تنجر عنها أزمات في الأخير.

3- **عناصر اقتصادية ومالية** : من هذه الأسباب هناك الفشل في تحقيق تشغيل اقتصادي سليم، التضخم، انخفاض معدلات الربحية، دخول مستثمرين جدد إلى السوق، الكساد، عدم توفر السيولة....الخ، كل هذه الأسباب وغيرها عبارة عن مؤشرات لبداية أزمات مختلفة قد تصيب المنظمة الاقتصادية.

4- **عناصر اجتماعية** : ومن هذه الأسباب تفشي الإشاعات حول سمعة المنظمة إضافة إلى تفشي الصراعات الاجتماعية المختلفة وظروف السوق غير المستقرة، هذه الأسباب كلها تلمح إلى أزمة أو أزمات مختلفة تلوح في الأفق.

5- **عناصر طبيعية :** ومن هذه الأسباب عناصر تتعلق بتوقعات المستفيدين وعناصر تنافسية مثل تراجع قوة الزبائن وعناصر تكنولوجية مثل التقادم التكنولوجي .

الفرع الثاني: أسباب تنظيمية:

تتعلق هذه الأسباب بالمنظمة والتي يكون السيطرة عليها من قبل هذه الأخيرة، ومن بينها[2]:

- إدارة المنظمة
- أسلوب ونمط الإدارة
- إدارة الموارد
- المعلومات الخاطئة التي تتسرب عبر الشائعات

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق،ص ص(86.87).

[2] جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص ص(16-17).

- سوء التعامل مع المشكلات
- المشكلات الثقافية
- عدم الاستخدام الكافي لتطبيقات إدارة الخطر
- ترك المدير أو مديرين مهمين للمنظمة
- عدم وجود موارد بشرية كافية
- الإضرابات

الفرع الثالث: أسباب مشتركة (بيئية وتنظيمية)

هي أسباب ناجمة عن التفاعل بين العناصر البيئية والتنظيمية، وجل الأزمات ناجمة عن سوء تدفق المعلومات وسوء عملية صناعة القرار، ومن هذه الأسباب عمليات تخريب الآلات والمعدات وتسهيلات المنظمة المختلفة.[1]

كما أن العديد من الباحثين اتفقوا على إدراج أسباب الأزمات في عدة نقاط، على عكس إدراج أسباب الأزمات إلى أسباب بيئية و أخرى تنظيمية و مشتركة، وفيه يتفق العديد من الباحثين على أن أسباب نشوء الأزمات تعود إلى العناصر التالية :

1- **سوء الفهم** : يمثل سوء الفهم أحد أهم الأسباب نشوء الأزمات، حيث أن بعض الأزمات تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلا بمجرد بيان الحقيقة، وينشا سوء الفهم عادة من خلال سوء تحليل المعلومات المتوفرة بالإضافة إلى إصدار حكم أو قرارات على أمور قبل بيان حقيقتها .

2- **المعلومات الخاطئة** : عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء، فإن ذلك ينعكس على الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح والدقيق لحيثيات الأزمة، وبذلك تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على التحليل الأخير مصدرا لظهور قوى أو عوامل مؤيدة وأخرى معارضة يؤدي الاحتكاك بينهما إلى الصدام.[2]

3- **سوء الإدراك** : الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، حيث أن محاولة تفسير المعلومات على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يعرف باسم الميول النفسية فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص88.
[2] قدري عبد المجيد، مرجع سابق، ص 98.

هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن لإيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع ميولا ته ومفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوبا بنظرة شخصية ضيقة .

4- **سوء التقدير والتقييم** : يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وينشأ سوء التقدير الذي يؤدي إلى الأزمة من خلال جانبين أساسين هما :

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغار الأزمة والتقليل من شأنها. [1]

5- **الإدارة العشوائية** : وهي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يمليه عليه ضميره وتبعا لرؤيته الشخصية دون أي تخطيط أو تحليل للمعلومات، ويرسي هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات التي تهدد كيان المنظمة ككل .

6- **الرغبة** في **السيطرة**: وهي من الأسباب الشائعة في منظمات الأعمال، وتستخدمها جماعات الضغط والمصالح الإدارية في صنع أزمات داخل المنظمة، وبالتالي يشكل هذا السبب جزء من أدوات صناعة الأزمة لإجبار متخذ القرار على الانصياع لها.

7- **الإشاعات**: ويتم توظيفها في وقت معين، ومن أمثلة هذه الأزمات الناشئة عن هذا السبب الأزمات التموينية والأزمات العالمية، ويتم توظيف هذه الإشاعات من خلال استخدام الحقائق التي حدثت فعلا وملموسة. [2]

8- **الأخطاء البشرية** : وهي أحد أسباب نشوء الأزمات في الماضي و الحاضر أو المستقبل، ويعود سبب الأخطاء البشرية إلى الإهمال بالدرجة الأولى، حيث أن أي خطا بشري في إدارة الأعمال قد يكلف المنظمة خسارة فادحة تهدد استمرارها في السوق في ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات.

9- **الأزمات المخططة:** لا يعني هذا اصطناع أزمة من داخل الكيان فقط، بل قد يخطط لها من خارج محيط المنظمة لبعض القوى المنافسة، ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب أدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة غزة،2006، ص 41.42.

[2] السيد عليوة، الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، مرجع سابق، ص84.

الكيانات والقوى المنافسة على تتبع مسارات عمل المنظمة وإيجاد حواجز ومشاكل توقع منافسيها في أزمات ومشاكل تعرقل نشاطها وتفقدها مكانتها في السوق .

10- **تعارض المصالح**: هي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات، حيث أن لكل طرف أو مؤسسة مصالح فإن تعارضت المصالح بشكل شديد يزيد السبب الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى، فيعمل كل طرف على تقوية مصالحه على حساب الطرف الآخر إن أمكن، ويدخل في تعارض المصالح عمليات سوء المنافسة سواء بين الدول في المجال العلمي، أو التجاري أو بين المنظمات فيما بينهما. [1]

إضافة إلى الأسباب السابقة هناك بعض الباحثين من يضيف أسباب أخرى ضمن ملامح الضعف الإداري والتي يتجلى في النقاط التالية:

1- الإدارة المتسلطة.

2- تحالف الرئيس والإدارة التنفيذية وانعدام الرقابة الفعالة على الرئيس التنفيذي.

3- مجلس إدارة غير فعال واتخاذ قرارات هزيلة.

4- نقص العمق الإداري وفقدان المهارات الإدارية الكافية في المستوى الأدنى من الإدارة التنفيذية. [2]

ويركز البعض الآخر من الباحثين على فعالية الرقابة المالية، باعتبارها أحد الأسباب المهمة في نشوب الأزمات، حيث أن ضعف الرقابة المالية يؤدي لا محالة إلى نشوب أزمة داخل المنظمة، ومن ملاح ضعف الرقابة المالية ما يلي :

1- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأنشطة الخاسرة و الأنشطة الرابحة.

2- أنظمة معلومات محاسبية ضعيفة أو معقدة بحيث تصبح مصدرا ضعيفا أو مغلوطا للمعلومات.

3- الاستخدام المحدود أو الضعيف للتقارير المالية والمساعدة في اتخاذ القرار.

4- التركيز في السلطة يؤدي إلى هيكل تنظيمي معرقل لعملية الرقابة المالية.

5- الإفراط في مخصصات التكاليف الإضافية التي تضلل الإدارة. [3]

---

[1] لحضاري نسيمة، مرجع سابق، ص(49-50).

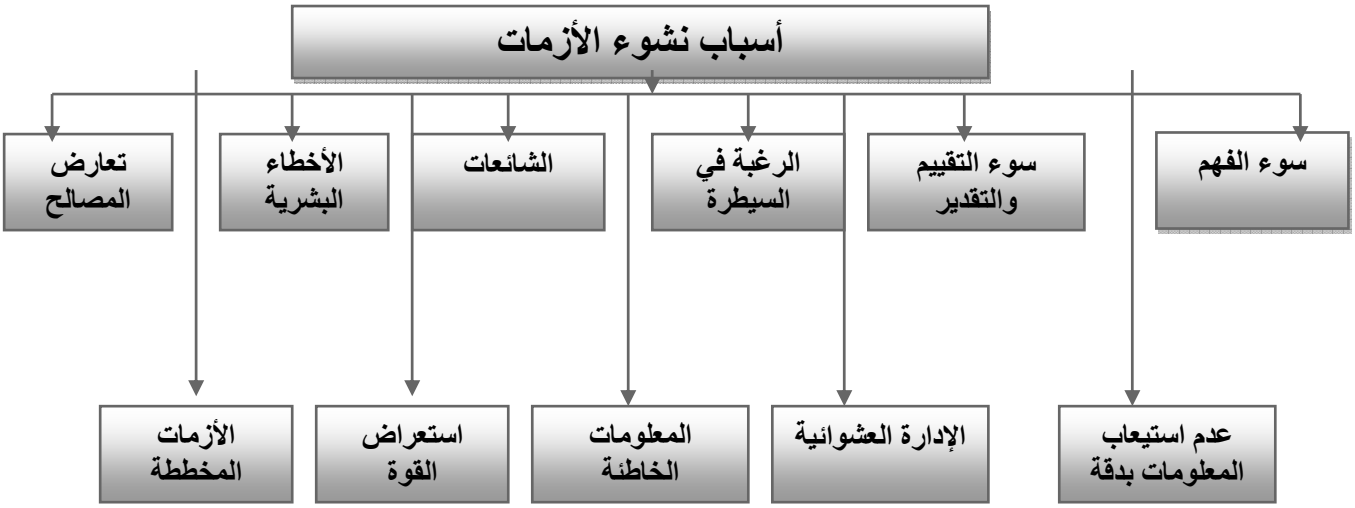
[2] شركة مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003،ص87.

[3] فاروق حلمي، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره،ص80.

وما سبق يمكن القول أن الأزمات إما أن يكون سببها داخلي، أي داخل محيط المنظمة، أو يكون سببها من طرف خارجي عن محيط هذه الأخيرة، و النتيجة واحدة وهي الإضرار بمصالح المنظمة، وتمثل تهديد لكيان المنظمة ووجودها.

والشكل الموالي يوضح لنا أسباب الأزمات كالآتي:

شكل رقم(2-2): أسباب نشوب الأزمات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع:يوسف احمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009،، ص ص(87-92)

المطلب الثالث: دورة حياة الأزمة

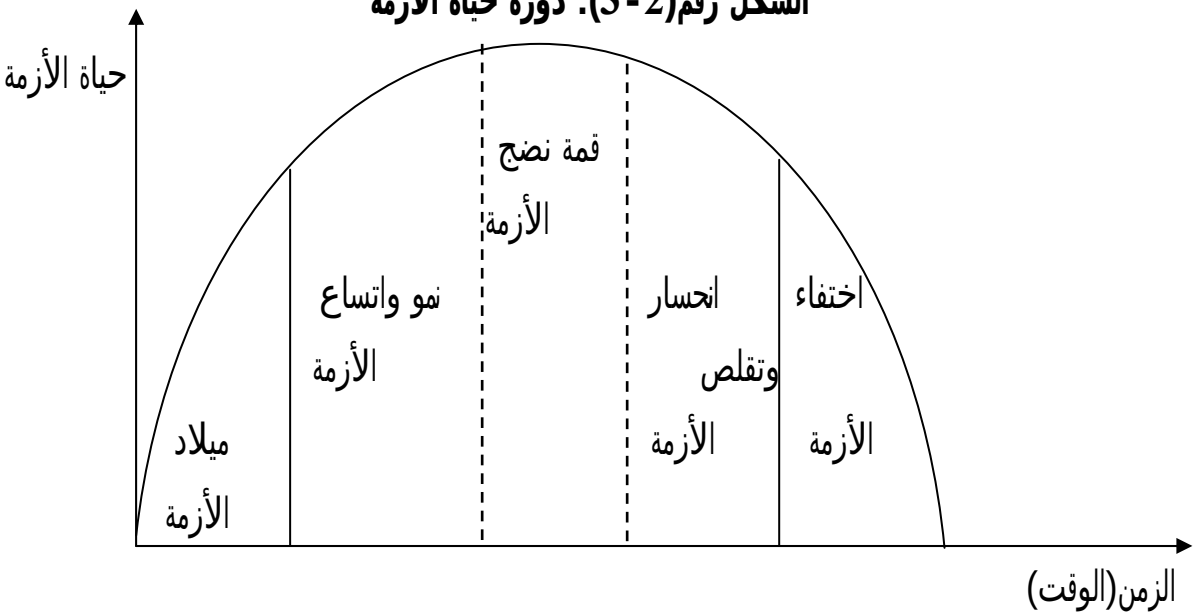
إن دارسة مراحل حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة معرفة طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البداية والنهاية والنضج، فالأزمة لها دورة حياة كما لي كائن، فهي تمر بمراحل وخطوات معينة تتشكل من خلالها فتكون في بدايتها كحدث عارض ثم تظهر على أرض الواقع، من ثم تبدأ مواجهتها والتعامل معها، وتعددت تقسيمات مراحل الأزمة بين الباحثين، حيث يرى البعض أنه يمكن تحديد دورة حياة أية أزمة في المراحل الخمس التالية ميلاد الأزمة، النمو واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحصار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة.

في حين ذهب آخرون إلى تحديد مراحل حياة الأزمة إلى أربعة مراحل هي :مرحلة التكون والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد و الاستفحال، وأخيرا مرحلة التصادم والانتشار. أما البعض الآخر فيقسم حياة الأزمة إلى: مرحلة بداية الأزمة، مرحلة إيجاد المناخ المناسب أو توافره، مرحلة استخدام العوامل المساعدة، مرحلة عدم الإحساس والتغاضي عن بوادر الأزمة، مرحلة سيادة مظاهر التوتر والقلق، مرحلة حدوث العامل المرتقب، مرحلة انفجار الأزمة.

وذهب رأي آخر إلى أن تقسيمات حياة الأزمة تكون كالآتي: مرحلة اكتشاف إشعارات الإنذار، مرحلة الاستعداد و الوقاية، مرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة الاستيعاب والتعلم.

وأيا كان وجه الاختلاف بين وجهات النظر السابقة الذكر، فإن المضمون نفسه للمراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة، وتتجلى مراحل حياة الأزمة في الشكل التالي :

الشكل رقم(2-3): دورة حياة الأزمة



المصدر: نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص15.

ومن خلال هذا الشكل يمكن أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دور حياتها وهي:

الفرع الأول: مرحلة ميلاد الأزمة :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور على شكل إحساس يلوح في الأفق بوجود شيء مبهم ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم، والاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه، وهذا راجع أساسا إلى غياب المعلومات حول أسبابها و المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، ومن هنا يكون لمتخذ القرار إدراكه وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية للتعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، حيث يكون محور التعامل في هذه الأخيرة –مرحلة ميلاد-هو إفقادها لمرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها والقضاء عليها دون أحداث أية خسائر أو وصول الأزمة إلى درجة الصدام العنيف و الانفجار، وتكون عملية الحد من انتشار الأزمة أو التعامل معها أو التنفيس عنها في مرحلة الميلاد على النحو التالي[1]:

1-خلق محور اهتمام جديد يغطي الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

2-معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.

3-امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى .

4-زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل بالأمل في المستقبل.

الفرع الثاني: مرحلة نمو و اتساع الأزمة:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى –الميلاد-في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو و الاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما :

1-مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

2-مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها و بها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع .

وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار تجاهلها، أو ينكر وجودها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوم بعد يوم، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة و المقوية لها على النحو التالي[2]:

1-تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

---

[1] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة،2003.ص145.

[2] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق،ص ص(36-37).

2-تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك باستقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

الفرع الثالث: مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المستوى أو هذه المرحلة، ولكنها تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبر، والانفراد برأيه و انغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المنظمة وتغذي الأزمة النامية بقوة تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها وسببها -كما أشرنا مؤخرا- يعود إلى جهل وانسداد متخذ القرار و الإدارة التنفيذية، وهذا الأخير هو من سأهم في استفحال الأزمة فتصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو يكون متخذ القرار قد استطاع تحويل اتجاه الأزمة و مواجهتها وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها و السيطرة عليها بشكل أو بآخر.

ومن ثم فانه في مرحلة النضج و انفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج و الاعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماتية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومكر إلى غاية انحصارها و السيطرة عليها. [1]

الفرع الرابع: مرحلة انحصار الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف بالمنظمة، أو متخذ القرار و الذي يؤدي إلى إفقاد الأزمة جزء هام من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ بالانحصار و التقلص، ولكن تجدر الإشارة إلى أن بعض الأزمات تتجدد لديها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ودورة حياة الأزمة تجعل من الصعب التكهن متى تنتهي الأزمة أو تبدأ الأخرى، فربما يكون الضوء أو الإشارة الحسنة التي نراها ونعتقد أنه نهاية أزمة، ما هو إلا علامة إنذار لأزمة أخرى قادمة.[2]

الفرع الخامس: مرحلة اختفاء الأزمة:

[1] ماجد سالم الهرمي وحاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات،دار رهوان للنشر، عمان، 2008.ص ص(44-45).

[2] قدري عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص(118-119).

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع لديها أو المولدة لها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحصر وتلاشى. [1]

أو هي المر حلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحصار التدريجي، و تكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الوقائية أو صياغة حلول علاجية جذرية، بحيث تبدأ المنظمة باستعادة توازنها و عودتها إلى الحالة الطبيعية التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة.[2]

إذن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمة، أمر بالغ الأهمية لفهم طبيعة البدايات والنهايات و عمليات الارتقاء و التصاعد الحادثة فيها، وفي كل مرحلة من المراحل السابقة لا بد على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة ومع كل مرحلة من مراحلها، وتحليلها بدقة متناهية، حتى لا يكون الخطأ مؤثرا أو مدمرا، حيث أنه بدلا من أن يشتت العاصفة يجعلها تزداد عنفا إلى حد الإعصار الذي يجتاح كل شيء.[3]

المطلب الرابع:تصنيف الأزمات

تتعدد الأزمات وتتنوع وذلك وفقا للمنظور و الرؤية التي ينظر فيها للأزمة، وقد حاول العديد من الباحثين وضع مجموعة من التقسيمات و الأنواع للأزمات، إلا انه يوجد مجموعة من المعايير التي يكمن على أساسها تقسيم الأزمات على النحو التالي:[4]

1- تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها : وسكن تصنيف الأزمات وفق هذا النوع إلى

أ- أزمات ذات طابع دوري متكرر لحدوث.

ب- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

2- تصنيف الأزمات من حيث عمرها:

أ- أزمات سطحية غير عميقة هاشمية التأثر.

ب- أزمات عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثر.

---

[1] محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره.ص148.

[2] هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، غزة، 2009، ص43.

[3] قدري عبد المجيد، رجع سابق.ص.120.

[4] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص103.

3- تصنيف الأزمات من حيث شدتها:

أ- أزمات عنيفة جامعة ساحقة يصعب مواجهتها.

ب- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

4- تصنيف الأزمات من حيث الشول والتأثر:

أ- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء المنظمة التي حدثت بها الأزمة.

ب- أزمات جزئية خاصة تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.

5- تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:

أ- أزمات مادية.

ب- أزمات معنوية.

ج- أزمات تجمع بين النوعين السابقين.

6- تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

أ- أزمات على المستوى القومي.

ب- أزمات على المستوى الوحدة الإنتاجية أو المنظمة.

الفرع الأول: تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

يعد هذا التصنيف من الأسس المهمة للتفرقة بين الأزمات المختلفة و في تشخيصها أيضا، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيرا ما تكون في شكل دوري، و بالتالي يمكن رصد مقوماتها و الوقاية منها وذلك عن طريق معالجة بواعثها، إلا أن المنظمات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كفيروس الافلونزا تأتي مع الشتاء كل سنة و لا يوجد ما يحول دون الإصابة به، و الحماية و الوقاية من هذا المرض تكون بلا شك للتخفيف من حدته لا بالحيلولة دون الإصابة به. [1]

ووفقا لهذا التصنيف يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

أولا:الأزمات الدورية:وهي التي تأخذ طابع التكرار و التوقع أحيانا، و إن كان حجم و شدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت حدوث الأزمة.[2]

[1] محسن احمد الخضيري،، مرجع سابق ه.ص149.

[2] نادية عبد القادر، مرجع سابق.ص11.

و خير مثال على الأزمات الدورية هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بدورة الأعمال وهي دورة رباعية المراحل تأخذ شكل دائرة وفق الشكل التالي :[1]

الشكل رقم(4-2) : الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات.



المصدر: محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة،2003،ص77.

ثانيا: الأزمات غير الدورية : هي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة الحدوث، وإنما تنشأ بصورة عشوائية من الصعب توقعها، والأزمات العشوائية غير الدورية تتطلب جهازاً إدارياً يستخدم نظام فعال لتوقع واستشعار الأزمات، وذلك حتى تكون نتائجها غير عنيفة وغير مدمرة ومن أمثلة هذه الأزمات:[2]

* أزمات ناجمة عن فضائح السرقات المالية.
* أزمات ناجمة عن سوء الأحوال الجوية.
* أزمات ناجمة عن الزلازل والبراكين.

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق، ص52.
[2] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق.ص108.

الفرع الثاني: تصنيف الأزمات من حيث عمقها

وتنقسم الأزمات وفق هذا التصنيف إلى نوعين :

أولا: أزمات سطحية(هامشية): وهي لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث بشكل فجائي وتكون نهايتها سريعة، وذلك بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمات بدون جذور.[1]

وهي نوع من الأزمات وليدة الظروف، والتي تحدث عادة دون ترك أي نتائج واضحة، وتعالج عن طريق تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.[2]

ثانيا: أزمات عميقة متغلغلة: وهي من أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بهيكل الكيان الذي حدثت فيه، ومن ثم فإن أداء الكيان سوف يتأثر بحدوث هذه الأزمة وكذلك درجة عمق جذور هذه الأزمة في هذا الكيان أو المنظمة، بل قد يصل إلى حد تقويض المنظمة بالكامل عند معالجة هذه الأزمة والتعامل معها، و كثيرا ما تكون الأزمة بالغة العمق إذا ما حدث صدام مع متخذ القرار والمنظمة في حد ذاتها .[3]

الفرع الثالث: تصنيف الأزمات من حيث **شدتا**

ووفقا لهذا التصنيف تنقسم الأزمات إلى نوعين أساسين هما :

أولا: أزمات عنيفة(ساحقة): هي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز المنظمة، وهذا النوع من الأزمات لا يقف في طريقه شيء ولا سبيل للتصدي لهذا النوع من الأزمات سوى إفقادها قوة الدفع لديها، وتفتيتها إلى عناصر وأجزاء، ويتم معالجة كل جزء على حدا، مع حرمانها من أية فرصة لإعادة التوحد أو لاكتساب روافد دفع جديدة، وخير مثال على هذه الأزمات الإضراب العام عن العمل حتى تتم الاستجابة لكافة المطالب، مما قد يؤدي إلى خسائر ضخمة في المنظمة، فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل الكامل والتام، وما يترتب عليه من خسائر متسعة النطاق والمدى، سواء من حيث الخسائر المادية أو المعنوية.[4]

---

[1] قدري عبد المجيد، مرجع سابق،ص108.

[2] نادية عبد القادر، مرجع سابق،ص11

[3] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص158.

[4] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق،ص51.

ثانياً: أزمات هادئة(خفيفة): هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية و الخارجية تأثيرا خفيفا ومحدودا، أو يكون من السهل التعامل معها وعلاجها بصورة سريعة وفورية، وذلك بعد التعرف على أسبابها الحقيقية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع يبدو للوهلة الأولى ذو تأثير كبير وعنيف غير أن هذا الانطباع يختفي بمجرد إدراك طبيعة هذه الأزمة وأسبابها، ويعتبر هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية أو أنية، ولا تترك أي بصمات واضحة على المنظمة ومكوناتها ولا تبدو لها أي معالم أو ملامح بارزة. [1]

الفرع الرابع: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير

وتنقسم الأزمات حسب هذا التصنيف إلى :

أولاً: أزمات شاملة(عامة): وهي التي تحدث على مستوى الكيان التنظيمي أو المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع عناصر وهياكل المنظمة وهي أزمة عامة في أسبابها وشاملة في النتائج التي أفرزتها.[2]

ومثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها، أو حتى إهمالها أو إرجائها إلى حين، نظرا لأن استمرارها قد يؤدي إلى إفراز نتائج صعبة بالنسبة للكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وقد يؤدي إلى توليد أزمات أكثر خطورة وأشد تدميراً.[3]

ثانياً: أزمات جزئية(خاصة): وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها لا يمتد في الغالب إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة، وتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما عولج هذا النوع من الأزمات وتم احتوائه، فانه يتحول إلى أزمة شاملة ذات تدمير هيكلي أو كلي.[4]

الفرع الخامس : تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة :

وفقا لهذا التقسيم تصنف الأزمات إلى :

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص104.

[2] نادية عبد القادر، مرجع سابق،ص11.

[3] محسن احمد الخضري،إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على المستوى القومي والوحدة الاقتصادية،مرجع سابق، ص82

[4] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق،ص52.

أولا: أزمات مادية: وهي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله وتعاطي معه بصورة مادية أو طبيعية، بأدوات التحليل المختلفة، حيث يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية وتحليل النتائج المترتبة عن هذه الأزمة المادية وقياسها .

ومن أمثلة هذا النوع من الأزمات نذكر :

- أزمة نقص أو زيادة في عدد العمالة.
- أزمة السيولة.
- أزمة مبيعات وتراجع الحصة النوعية.

ثانياً: أزمات معنوية: هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالإفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري الإحساس بها والتعامل معها من خلال إدراك معانيها الأزماتية، ومن أمثلة هذه الأزمات أزمة الولاء التنظيمي، أزمة المصداقية، أزمة الثقة.[1]

ثالثاً: أزمات مادية ومعنوية: وهي الأزمات الشائعة الحدوث، والتي تتضمن الجانب المادي والمعنوي غير الملموس ومن أمثلة ذلك، الاختلاسات من أموال المنظمة مثلا فجانبها المادي يتمثل في الأموال المسروقة، أما الجانب المعنوي فينطوي ضمن السمعة السيئة وعدم الثقة في المسئولين في المنظمة.[2]

الفرع السادس : تصنيف الأزمات من حيث المستوى :

تنقسم هذه الأزمات حسب التصنيف التالي[3]:

أولاً: أزمات على المستوى القومي: وهذا النوع يصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله لكونه متصل بأدائه، وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها.

ثانياً: أزمات على المستوى المحلي: وهي تحدث على مستوى المنظمات و الشركات والمشروعات المختلفة، ولذلك فان حجمها وتأثيرها لا يتعدى حدود المنظمات، إلا نادرا ما تتعدى الأزمة نطاق المنظمة سواء في الأسباب أو النتائج التي أفرزتها الأزمة.

[1] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات،مرجع سابق،ص167

[2] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق،ص110.

[3] قدري عبد المجيد، مرجع سابق،ص107.

المبحث الثاني : الأسس النظرية لإدارة الأزمات

أضحت من طبيعة الأزمات أنها تحدث في كل زمان ومكان بعد أن أصبح العالم وحدة متقاربة سياسيا واقتصاديا وثقافيا واجتماعيا، حيث بات أي من كياناته عرضة لأزمات التي تأثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة و لذلك أصبح استخدام المناهج العلمية في مواجهة الأزمات ضرورة ملحة, ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها و إنما لتجنب نتائجها المدمرة. و علم إدارة الأزمات يعد من العلوم حديثة النشأة و التي أبرزت أهميته من خلال التغيرات العالمية التي أخلت بموازين القوى الإقليمية و العالمية، وأوجبت تحليل حركتها و اتجاهاتها، إذ يعمل هذا العلم على التكيف مع المتغيرات و تحريك الثوابت ذات التأثير السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي.

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الأزمات

وفي هذا المطلب سنقوم بتوضيح نشأة وتطور إدارة الأزمات ومفهوم إدارة الأزمة، ومبادئها، وأهدافها، و طرق التعامل مع الأزمة.

الفرع الأول : نشأة وتطور إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في مجال الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة والظروف الطارئة مثل الزلازل والبراكين والفيضانات، الأوبئة، الحرائق، الحروب الشاملة... الخ

ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 في عهد الرئيس الأمريكي كنيدي، أزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العالمية سنة 1973.

لكن سرعان ما عاد اصطلاح الأزمات مرة أخرى ليزدهر في ميدان علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم كأسلوب جديد لتنبيه الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لانجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ، وعلى سبيل ذلك ظهرت بعدها ما يسمى بإدارة المشروعات وفكرة غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة و المتفجرة وهي المصطلحات تصب في معنى إدارة الأزمة، و تعتبر كأحد فروع و أدوات الإدارة مثلها كمثل الإدارة بالأهداف.

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب "الإدارة الأزموية" ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل

الصعبة، وذلك بتنقيح أو وضع القواعد والأسس النظامية له، ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة و المتعاقبة والمتزامنة.

و قد لقي هذا الاتجاه اهتماما ملحوظا من جانب علماء و مختصي الإدارة ذوي الخلفية في العلوم السياسية، فتحدث بعضهم عن صعوبة مواجهة إدارة الأزمات و الفوضى المتصاعدة والمشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة، والتي كشفت عن عجز النظام السياسي بما في ذالك الجهاز الإداري ذاته في الأقطار النامية عن مواجهتها من خلال الأطر والمنظمات والبني التنظيمية القائمة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمات:

واستنادا على ما تقدم فان مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة وهو ما لا يتحقق دائما، وتعتبر إدارة الأزمات علم وفن ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علم لأنها تتعلق بموهبة القيادة والتي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة وان كانت المعرفة تصقلها وتعمقها والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب الصدام، فإذا تطور الأمر إلى صدام تعتبر الإدارة فاشلة.[1]

حيث هناك عدة تعاريف متعلقة بمصطلح إدارة الأزمات يمكن رصد بعضها في ما يلي:

أولا : تعريف إدارة الأزمات: إن مصطلح إدارة الأزمات يعبر عن التمكن، وهو الذي اتفق علية عدة مؤلفين فهو يسمح لكل المنظمات بتحديد وإدماج وظيفة تسيير الأزمات والمخاطر،إذن التسيير التحليلي للمخاطر والتي يمكن أن تشكل أزمة معرفة ابتداء من المعيارين اللذان يسمحان بإدخال هذه الوظيفة ضمن مفهوم إدارة الأزمات وهما معيار التسيير ومعيار اتخاذ القرار.[2]

وتعرف إدارة الأزمة هي عملية تخطيط استراتيجي تستلزم اتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين، تستهدف الإجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، و التقليل من نتائجها السلبية إلى اقل حد ممكن، من اجل إزالة المخاطر واسترجاع الأوضاع الطبيعية.[3]

وتعرف كذلك إدارة الأزمات انها العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الإستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للازمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع

[1] احمد يوسف القرعي، فن إدارة الأزمات، جريدة الأهرام، القاهرة، مصر، 12 مارس 1997، ص12.

[2] Sophie goulier gaillard et jean palle luoisot , diagnostique des risques KAFONTK, paris,2004,p29

[3] علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة لأزمات، عالم الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005، ص 16.

حدوثها أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، لتحقيق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة.[1]

ويعرف "ريتشارد رونالد" إدارة الأزمة على أنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية، بهدف التقليل من التهديدات والخسائر في الأفراد والممتلكات وآثارها العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية، وإدارة الأزمات هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة لها، أو هي منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية.[2]

ويعرف" فينك" إدارة الأزمة على أنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطرة وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل بعرض أسوء ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.[3]

أو هي مجموعة الاستعدادات و الإجراءات الوقائية والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة.[4]

ومن خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استخلاص أن إدارة الأزمات هي نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد للمنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغير من خلال استغلال جميع الموارد المتاحة للمنظمة لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة الاستقرار والتوازن من جديد.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية و الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها،فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات و رصد حركة و اتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبعث أثارها في كافة المجالات.[5]

---

[1] السيد فاروق، التفأوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر، ط1، القاهرة،2004، ص ص 122-123.

[2] هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر،مرجع سابق، ص ص41-42.

[3] وسام صبحي مصباح سليم، سمات أدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية،غزة،2007،ص29.

[4] نجم العزأوي، مرجع سابق،ص11.

[5] أمين هويدي، فن إدارة الأزمات العربي في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي، عدد 172، القاهرة،ط2005،1،ص166.

المطلب الثاني: متطلبات و أهداف إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل لابد توفرها لضمان نجاعة إدارة سليمة لتسيير الأزمة و مجابهتها، لتحقيق الأهداف المسطرة في رسالة المنظمة.

الفرع الأول: متطلبات إدارة الأزمات

للقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات وإدارتها كان لزاما توفر مجموعة من المتطلبات للاستعداد الجيد لمواجهة الأزمة والتصدي لها بطرقها العلمية والحديثة ومن أهم هذه المتطلبات[1]:

- إن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج اتصال داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريع التصرف.
- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت الأزمة.
- تحضير المنظمة داخليا للتعامل مع الشائعات والمعلومات المظللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.
- إن برنامج إدارة الأزمات ليس مجرد مجموعة من التدابير الميكانيكية، بل هي مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة من حيث حجمها و عمقها الحقيقيين.

وقد أشار باحثون إلى عدة متطلبات خاصة بالتخطيط للأزمة نذكر من أهمها[2]:

أولا: سجل الأزمات: هناك من يرى أنه لابد من سجل للأزمات توثق به المنظمة كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شانها أن تكون تهديدا واضحا لكيان المنظمة، ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة يمكنها من خلاله استخلاص العبر والاتعاظ منها.

ثانيا: فريق إدارة الأزمات: ويتكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين، الذين لديهم القدرة على التفاعل مع الأزمة والتنبؤ بها، و رصد اتجاهاتها وتطور أحداثها، وعلى رأسهم قادة ذوي خبرة وحنكة وبصيرة.[3]

ثالثا: التخطيط كمتطلب أساسي: إن تبني التخطيط كمتطلب رئيسي و أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فأفعال البشر ما هي إلا رد فعل، ولكن شتان بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تشتد وتتعقد لأن أخطاء بشرية وقعت بسبب غياب عنصر التخطيط والتنظيم، فإن لم

[1] السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مرجع سابق،ص78.
[2] السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مرجع سابق، ص ص(89-92).
[3] ماجد سالم الهرمي وباسم محمد، مرجع سابق، ص ص (130-131).

يكن هناك خطط إستراتيجية لمواجهة الأزمة فإن هذه الأخيرة ستنهي نفسها بالطريقة التي تريدها وفي الوقت الذي تريد، لا بالطريقة والوقت الذي نريده نحن، ومنه كان لابد من التدريب على التخطيط للأزمات لأنه من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة والتخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب لها إن أمكن، ويتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على رد الفعل المنظم و الفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد للمواقف الطارئة غير المخطط لها المصاحبة للأزمة.

رابعا: توفر وسائل عملية للتفاعل مثل السيناريو و المحاكاة: فالسيناريو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموقف معين وفي مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليل و دراسة ما يساعد على وضع التصورات اللازمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة معينة بهدف تفسير معالمها والتنبؤ بسلوكها.

خامسا: وجود نظام اتصال داخلي وخارجي: فهذا يساعد على توافر المعلومات والإنذارات المبكرة للأزمات وكذلك تبادل البيانات والمعلومات بين المنظمات، والذي يضمن التأهب ونشر المعلومات والتوقعات في التوقيت المناسب لتفادي الأزمات.

***الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات:**

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق جملة من النتائج من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأهداف المرجوة عن إدارة الأزمات تبدو متواضعة مقارنة بالجهد المبذول والتكلفة المتوقعة، لذا فإنه عند صياغة وتحديد الأهداف في أجواء الأزمة لا بد من التأكد من أنها واضحة، دقيقة، ومتناسقة، متكاملة راقية وقابلة للقياس .[1]

إن ما تهدف إليه إدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن لحالته الطبيعية، ويمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق مايلي:[2]

1- توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديدات الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

[1] محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص171.

[2] السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، مرجع سابق، ص ص(100-102).

2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمات وقت الأمان ووقت الأزمة، و العمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ.

3- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات.

تختلف الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمة حسب المرحلة الّتي تكون فيها، ويمكن التعرف على المراحل الّتي تمر بها الأزمة فيما يلي:

الفرع الأول:مرحلة ما قبل الأزمة

في هذه المرحلة تُتخذ مجموعة من الإجراءات الّتي يسعى من خلالها متخذ القرار إلى تصحيح الاختلالات قبل تحولها إلى أزمة:

- **مرحلة تحليل إشارات الإنذار**: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة، أو الأعراض الّتي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة كالارتفاع غير العادي للأسعار، وفي حالة عدم الاهتمام بهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة. إن استقبال إشارات الإنذار ليس بالأمر الهين، حيث يوجد في نفس الوقت مجموعة من الإشارات، مما يصعب من مهمة التقاط المهمة منها والمنبئة باقتراب الأزمة، فعلى فريق إدارة الأزمات أن يسعى لاكتشاف إشارات الإنذار المتعلقة بالأزمات المحتملة وتحليلها، وتجدر الإشارة إلى أن نظام اكتشاف الإشارات المصممة لنوع معين من الأزمات، قد لا يلتقط بالضرورة إشارات الإنذار المبكر للأنواع الأخرى. [1]
- **مرحلة الاستعداد والوقاية**: يجب أن تتوفر إدارة الأزمات على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ به أو تنذر باحتمال وقوعه، وفي هذه المرحلة يجب البحث عن المخاطر الواجب التهيؤ لمجابهتها، ثم التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات والمتغيرات، وهذا يتطلب نظرة متكاملة ومتسعة، إلى جانب القدرة على تقييم كفاءة وفعالية ما يتم التوصل إليه من الاستعدادات.[2]

الفرع الثاني:مرحلة الأزمة

[1] علي عجوة، كريمان فريد، مرجع سابق، ص ص(175-220).

[2] محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد للطباعة، ط1، مصر، 1995، ص ص(62-63).

في حالة فشل الإجراءات المتخذة في المرحلة السابقة وحدثت الأزمة، فإن هناك عدة إجراءات يجب اتخاذها من أجل وضع حد لتداعياتها:

- **مرحلة مجابهة الأزمة**: إن كفاءة وفعالية مجابهة الأزمة تعتمد من جانب على القدر الّذي سبقها من الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، كما تعتمد من جانب آخر على عدة عوامل أخرى متصلة بطبيعة المتغيرات المتسارعة للأزمة ومن أهمها[1]:
  - المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن آثار انفجار الأزمات، مع تأسيس شبكة من الاتصالات لتبادل المعلومات؛
  - القدرة على تحديد الأولويات في مجابهة المشكلات المماثلة؛
  - تحديد الإجراءات الوقائية أو العلاجية للمشكلات المماثلة؛
  - أن تتوفر طوال فترة الأزمة الكفاءة والفعالية لمركز التوجيه والتحكم في العمليات؛
  - أن يتحقق التفاعل والتكامل بين كل الجهات المعنية، ذات العلاقة بمجابهة الأزمة.
- **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها**: عندما لا يكون هناك مفر من وقوع بعض الأزمات، فالمطلوب هو مجابهة الأزمة باحتواء الأضرار الناجمة عنها والحد منها، ووضع حد للتأثيرات الناتجة عنها، وذلك بإعداد وسائل للحد من الأضرار، ومنع انتشارها. في الغالب عندما لا تتوفر الوسائل والإجراءات اللازمة، أو عندما تكون النظم في حالة سيئة، فإن الأزمة تتفاقم ويكون من الصعب التوصل إلى وسائل وأنشطة لاحتواء الضرر. [2]

الفرع الثالث:مرحلة ما بعد الأزمة

بعد تحقيق المرحلة السابقة لأهدافها وهي وضع حد لتداعيات الأزمة، فالمرحلة المقبلة هي العمل على العودة إلى حالة النشاط الطبيعية، واستخلاص الدروس من الأزمة، وهذا عبر[3]:

- **مرحلة استعادة النشاط**: بعد مجابهة الأزمة واحتواء الأضرار، تأتي مرحلة إعادة النشاط إلى وضعه قبل وقوع الأزمة بل وأحسن إن أمكن، ويتجلى ذلك بمحاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية الّتي فقدت، والاهتمام بالأطراف الّتي تأثرت بالأزمة، وتتميز هذه المرحلة بإمكانية خضوعها لتدبير

[1]- وسام صبحي مصباح أسليم، مرجع سابق،ص32.

[2]- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس،ط1، القاهرة،1999، ص 25.

[3] - Christophe Roux-Dufort, la gestion de crise, Bruxelles: édition de Boeck, 2004, P: (54-58).

وتخطيط متأن، بحكم أنها لا تتم في ظروف متغيرة ومسارعة مثل المراحل الأخرى، وهي تستوجب جهودا عديدة على مختلف المستويات التنظيمية والأطراف المعنية، وهذا الوضع يقتضي درجات عالية من التنسيق والتوجهات الموحدة بين كافة الأطراف والمستويات.

- **مرحلة التعلم**: وتتمثل هذه المرحلة في استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث، واستخلاص الدروس المستفادة منها وتقييم كل تجربة للاستفادة منها مستقبلا، بحيث يمكن معالجة الأزمات المستقبلية بفاعلية أكبر، وكفاءة أفضل وفي وقت أقل، ولا يعني التعلم تبادل الاتهامات، وإلقاء اللّوم على الغير وتحميله مسؤولية حدوث الأزمة.

المطلب الرابع:أساليب إدارة الأزمات:

هناك نوعين من الأساليب التي يمكن لمدير المنظمة انتهاجها في تعامله مع الأزمات وهي كالتالي:

الفرع الأول:الأساليب التقليدية:

لا تعد هذه الأساليب قديمة بمعناها الاصطلاحي وإنما تداولها والتعامل بها أصبح قليل لما يكتنفها من نقائص، وعدم مجاراتها للتطور الحاصل في بيئة الأعمال وتعدد وتنوع الأزمات في المنظمة ومن بين هذه الأساليب نذكر[1]:

1-كبت الأزمة:

ويقضي هذا الأسلوب بالعنف في التعامل مع الأزمة ومع الطرف الآخر، وذلك بالتدخل السريع ومحاولة وقف أحداثها والقضاء على مولداتها.

2-تفريغ الأزمة:

وهذا الأسلوب يعتبر امتدادا لما قبله، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الأسلوب الأول يهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة، بينما الثاني يروم القضاء عليها تدريجيا لقناعة مستخدمة بضرورة التدرج، إما لتماسك الطرف الآخر وقوته وكثرة أتباعه، أو للظهور إعلاميا بمظهر المتسامح أو لغير ذلك من الأسباب.

3-إنكار الأزمة وبخسها:

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة وصناعة الأزمات، دار المعمورة للطباعة والنشر، ط2، العراق، 2011، ص ص(47-48).

أي أنه لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها بحيث تصور على أنه مجرد فقاعات سواء لا تلبث أن تبدد، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يصاحبه.

* تعتيم إعلامي لتفويت الفرصة علم الطرف الآخر لإقناع بعض من المستهدفين بالأزمة وخطورتها.

* تحصين الأفراد من هذه الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة أو التوين من شأنها.

4-عزل قوى الأزمة:

هذا الأسلوب يؤمن بالحكمة التي تقبح في اللاشعور الإنساني والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها، وعبر هذا الأسلوب يتم تصنيف قو الأزمة إلى:

أ -القوى الصانعة، ب -القوى المؤيدة، ج -القوى المهتمة بالأزمة.

5-احتواء الأزمة:

ويهدف هذا الأسلوب إلى محاصرة الأزمة والعمل عل عدم استفحالها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، ففي الأزمات العالمية مثلا يمكن إتباع ما يلي:[1]

*إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية.

*مطالبة العمال باختيار ممثل لهم في هذه المفاوضات، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات بحيث أنها متعارضة، أو المطالبة باستبعاد بعضها لتعذر تنفيذها دفعة واحدة.

*التفاوض مع الممثل بذكاء والخروج بنتائج جيدة.

6-تصعيد الأزمة:

وذلك بالعمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة مثلا:

*في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة الحقيقية.

*عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

7-تفريغ الأزمة من مضمونها:

1محمود خلف جاد الله، مرجع سابق، ص ص(175-173).

ليس ثمة أزمة بلا مضمون، ومضمون الأزمة قد يكون دينيا أو ثقافيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو خليطا، وهذا الأسلوب يقضي بخنق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها، وأسلوب التفريغ كثيرا ما يستخدم في الأزمات الدينية والثقافية، وذلك أن الدين والثقافة سيقضيان على العنف والإكراه في الأغلب، وهو ما يدفع أحد الطرفين إلى تفريغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين والثقافة بأدنى صلة، لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا المضمون بل ربما امتدت مهمته إلى إيجاد

مضامين جديدة لتشتيت خصمه تفكيرا وتنفيذا.

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي[1]:

1- **طريقة فرق إدارة الأزمات:** وهي من أكثر الطرق استخداما 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. وهذه الفرق إما أن تكون مؤقتة أو دائمة، وتتشكل من الكوادر المتخصصة، التي يتم تهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2- طريقة الاحتياطي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

1 خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html /أطلع عليه يوم 2012/05/12 .

5-طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

6-طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا أو غير ذلك، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأطراف المشاركة فيها، ومن طرقها الشائعة:

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

7-طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة. وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد المصالح المتضاربة، والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

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

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.

- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

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

10-احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المبحث الثالث: مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات

إن الاختيار السليم لإستراتيجية مواجهة الأزمة، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل، بين مختلف المجالات ومستويات المنظمة، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع الاختصاصات الوظيفية في المنظمة، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة، والتحولات التي قد تطرأ عليها، والنجاح في التعامل مع الأزمات وذلك وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، حيث تتعدد مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، هو رهين الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والتخطيط له بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة والتنبؤ بها، و ذلك يتوقف أساساً إلى الاستنتاج الدقيق لشتى المعلومات المتاحة والمتوفرة عن خلية الاتصال و اتصالات الأزمة، بالإضافة إلى اعتماد احدث أساليب الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، وسنورد أهم هذه المداخل فيما يلي:

المطلب الأول: التحليل البيئ كأداة لمواجهة الأزمات:

يهتم التحليل البيئي بتشخيص ودراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، بهدف اكتشاف صور الخطر و درئها قبل تفاقمها واستفحالها، وكذا اغتنام الظروف التي تنطوي على وجود فرص يتم استغلالها بما يدعم قوة المنظمة وينمي قدراتها لمواجهة الأزمات و التهديدات المستقبلية، أما التحليل الداخلي فهو الذي يشخص وضعية المنظمة من الداخل عن طريق نقاط الضعف وتصميمها وتداركها و نقاط القوة واستثمارها لتقوية جهاز المناعة ضد الإخطار و الأزمات بالنسبة للمنظمة.[1]

الفرع الأول: التحليل الخارجي:

يتمثل التحليل الخارجي في تحليل البيئة العامة و الخاصة الخارجية عن محيط المنظمة، وتتمثل تلك المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها و انجاز الأمر و التأقلم معها بما يساعد و تحقيق الأهداف كالمتغيرات اقتصادية و الاجتماعية، و السياسية و التكنولوجية، أما البيئة الخاصة فتتمثل في المنافسين، الموردين، و العملاء، حيث بعد التحليل الجيد للبيئة الخارجة بشقيها العامة و الخاصة فهما لما يدور حول المنظمة من مستجدات وتغيرات طارئة، تتمكن المنظمة من خلالها من مصادرة هذه المستجدات عن طريق التأهب و التحضير الجيد للتهديدات و الأزمات المحتملة من جهة واغتنام أول فرص لصالح المنظمة واستثمارها من جهة ثانية..

---

[1] أنظر:

- صلاح عباس الإدارة، الإدارة الإستراتيجية في عصر العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص ص 60-62

- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب "snvi"، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010،ص ص 15-16.

الفرع الثاني: التحليل الداخلي:

وتمثل في تحليل مختلف العوامل الداخلية المتجسدة في نقاط القوة ونقاط الضعف النسبية في المنظمة، و المرتبطة بمختلف أنشطتها و وظائفها، وتتمثل البيئة الداخلية في مختلف موارد المنظمة الهيكل التنظيمي و ثقافتها، حيث يعد كذالك التحليل الجيد للبيئة الداخلية من اكتشاف نقاط الضعف داخل المنظمة وتصحيحها قبل تفاقمها واشتدادها لتصبح أزمة يصعب حلها فيما بعد ويكون تأثيرها كبير على المنظمة، أو التعرف على مواطن القوة لدى المنظمة و تنميتها بما يساهم في زيادة قوة المنظمة وحصانتها ضد التهديدات و الأزمات المستقبلية الممكنة الحدث.

المطلب الثاني: ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي في مواجهة الأزمة:

لابد على المنظمة الاستعانة والاعتماد على هيكل تنظيمي واضح يراعي ثقافتها في عمليات مواجه الأزمات

الفرع الأول: ثقافة المنظمة

يتم تحليل ثقافة المنظمة انطلاق من مدى تحديد أهمية مظاهر الثقافة القوية و المتمثلة في:

- إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية.
- تشديد على ضرورة احترام الزملاء.
- الحرص على غرس قيم احترام الوقت.
- تشجيع فكرة الاختلاف في الآراء، ووجود وجهات نظر.

حيث أن جميع هذه العناصر لها دور كبير في تعزيز قيم التعاون و التفاعل بين العمال، وقت الأزمات، وضمان ولائهم للمنظمة عن طريق توفير مناخ ملائم لبناء إدارة إستراتيجية فعالة في مواجهة الأزمات و التصدي لها[1].

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي:

لقد اختلف الباحثون فيما إذا كان الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد إستراتجية المنظمة أو العكس وباعتبار أن الهيكل التنظيمي يعد من بين المتغيرات البيئة الداخلية فإنه يسهل التحكم فيه، وبتالي فأن المنظمة تقوم باختيار إستراتجيتها وعلى هذا الأساس يتم تشكيل وبناء الهيكل التنظيمي، و الذي يهمنا من هذا التحليل أن الهيكل التنظيمي المشكل على أساس إستراتيجية هادفة ومنظمة يقلل من إمكانية حدوث أزمات

[1] شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2008-2009، ص 85.

مستقبلية لأنه سيرفق خطوات واستراتيجيات مدروسة، وحتى وإن واجهت المنظمة، أزمة فإن الهيكل التنظيمي يكون قادرا على مسايرة تطورات الأزمة تدريجيا حتى القضاء عليها وعلى تبيعاتها.[1]

ولغرض استفادة المنظمة من معطيات كلا البيئتين الخارجية و الداخلية وتحليل معلوماتها تستخدم المنظمة تحليلswot الذي يعطينا تحليل مفصلا للمتغيرات البيئية المحيطة للتنبؤ بالتغيرات و الأحداث المفاجئة، فإن هذا التحليل في إطار صورته الشمولية يمكن الاستفادة منه في تحديد قرارات المنظمة وخياراتها الإستراتيجية.

المطلب الثالث : التحليل الاستراتيجي (swot).

بعد التطرق إلى تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، سنقوم بالتحليل الاستراتيجي (swot)، و الذي يعتبر بمثابة جوهر الإدارة الإستراتجية، حيث يمكن المنظمة على الوقوف على الفرص و التهديدات المحيط بها كذلك نقاط القوة بها، ونقاط الضعف التي تميزها، حيث يساعد ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية و الخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية و الفرص و التهديدات الخارجية.[2]

أن الهدف من عملية تحليل swot وهو تحليل العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة و المتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما يفيد في اختيار نوع الإستراتجية التي يجب على المنظمة استخدامها لكي تكتسب مناعة ضد الأخطار و الأزمات المستقبلية.

إذا يمكن القول أن تحليل swot يعتبر كجهاز انذر مبكر لاستشعار بالأزمات من خلال عملية المسح البيئي الداخلي و الخارجي ومن ثمة الاستعداد الجيد للتهديدات وتدارك نقاط الضعف.

وعند الحديث عن الهدف من التحليل الاستراتيجي swot فهذا يتطلب منا توضيح مكونات هذا التحليل و إطاره العام لمعرفة مدى مساهمته في التوخي من الأزمات و الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وهذا لن يتحقق إلا بالفهم الصحيح لما يحيط بالمنظمة من متغيرات خارجية، وحصر دقيق لمؤهلات ونقاط ضعف مجالاتها الداخلية وهو كالآتي:[3]

الفرع الأول: الفرص والتهديدات الخارجية: وتتمثل في جميع التغيرات و الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية، السياسية و التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة أما بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإن كانت إيجابية فهي تمثل فرص يجدر بالمنظمة اقتناصها والاستفادة منها، وان كانت

[1] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص210.

2طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 322

3علي شريف،منال الكردي،أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال،الدار الجامعية،الإسكندرية مصر،2004،ص15.

سلبية فهي تشكل تهديد أو تمثل أخطار في شكل أزمات تلوح في الأفق على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها قدر المستطاع.

الفرع الثاني: نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية: وهي نتاج العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة، و التي تؤدي إلى تطور جيد أو اتسمت بالسوء و التدني، فإن كانت النتائج جيدة فإن هذا يدل على قوة أحد مجالات المنظمة أو بعضها أما إذا اتسمت بالسوء و التدهور فإنها تدل على وجود عنصر ضعيف في أنشطة المنظمة أو بعضها ومن أمثلتها التنظيم الإداري، وشؤون الإنتاج و التسويق، و النواحي المالية، فيجب على المنظمة تصحيح هذه الاختلالات لمنع تفاقمها في شكل أزمات عنيفة يصعب السيطرة عليها بعد ذلك.

المبحث الرابع: متطلبات الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات

من أجل توفر إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية إدارة الأزمة والتعامل معها، فالتخطيط مثلا يساعد المنظمة على الاستعداد والتحضير الجيد،لتلافي عنصر المفاجئة الذي تمتاز به الأزمات، وعملية الاتصال تساعد على إيجاد حلول سريعة لاتخاذ قرارات ملائمة أثناء الأزمة وسنورد في هذا المبحث مجموعة من المتطلبات الضرورية لعملية إدارة الأزمة ومواجهتها كالآتي:

المطلب الأول:التخطيط أساس التعامل مع الأزمات

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأخيرة، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.

الفرع الأول:مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات ومتطلباته

يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة.[1]

ويقصد به أيضا رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل،وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك[2].

والتخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة - بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات- القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لهذه الأخيرة عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص 52.

[2] نادية عبد القادر، مرجع سابق، ص50.

عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للأزمة، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات العمال في المنظمة[1].

الفرع الثاني: التخطيط العلمي للتدخل أثناء الأزمة:

يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغيرات التي تتم عليه أولاً بأول، وعلى هذا المسح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، باعتبارها جميعاً مناطق ساخنة ومن خلال هذه الرؤية العلمية الشاملة المحيطة بأبعاد مسرح الأزمة، وزوايا الرؤية المتعددة للأطراف المتعلقة و المرتبطة بالأزمة، يتم رسم خريطة التحرك على النحو التالي[2]:

1- تحديد الأماكن الأكثر تحصناً وأمناً لاتخاذها كقواعد للانطلاق .

2- تحديد الأماكن الآمنة لتكون بمثابة سياج آمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف، فضلاً عن مناطق إنذار وتصفية وتحطيم الأمواج، أو مناطق تفريغ وتهدئة لتخفيف ضغط الأزمة.

3- تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، وأي من رموز النظام أو رموز القيادة في كيان المنظمة يمكن التضحية به أو إعداده لهذه التضحية، وتوجيه السخط له، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية ترتاح إليه قوى الصنع.

4- تحديد خطة امتصاص ضغط الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة من خلال المراحل العلمية الآتية:

أولاً -مرحلة الاعتراف بالأزمة.

---

[1] صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص ص(83-84).

[2] خالد بركة، إدارة الأزمات، متاح على الخط: http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog-post.html /أطلع عليه يوم 2012/05/16 .

ثانياً -مرحلة التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمة.

ثالثاً -مرحلة التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة.

رابعاً -مرحلة تشكيل لجان المناقشة والاشتراك في حل الأزمة.

خامساً -مرحلة المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها.

سادساً -مرحلة ركوب الأزمة والابتعاد بها عن المكان التي حدثت فيه، وحماية المنظمة من تأثيرها والاحتفاظ بحيويته وأدائه.

5- توزيع الأدوار على قوى الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة.

6- التأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعة، وكذا من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع لمعالجة كل من إفرازات الأزمة، والقوى الصانعة لها، وكذا للتضامن مع بعض عناصرها، وكذا للسيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال.

7- حشد كل ما تحتاجه عملية التعامل مع الأزمة، وتزويد فريق الأزمة باحتياجاته من الأدوات والمعدات التي يتطلبها ويحتاجها الموقف من الأزمة.

8- تحديد ساعة الصفر أو التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن يتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى.

وأيا ما كانت العملية التخطيطية، فإنه نتيجة ضغط الأزمة وما تتسم به عملية الأزمة من عدم وفرة الوقت الكافي للتخطيط، يلجأ متخذ القرار إلى مجموعة السيناريوهات الجاهزة التي أعدت من قبل لمواجهة مواقف الأزمة الصعبة واستخدامها، أو إجراء تعديل طفيف عليها لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية. كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل الأزمة إلى ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة،

كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة[1].

والجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المنظمات وكل الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي:[2]

1- أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة.
2- أن تحقق الاستجابة الفورية للتطورات التي تحدث للأزمة.
3- أن تتميز عملية التخطيط بالعلمية.
4- أن تكون عملية التخطيط مفهومة وبسيطة، وتتلاءم مع جميع المستويات.
5- وتتميز بالشمول وقابلية التنفيذ، وتتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال في إدارة الأزمات

يتمتع الاتصال في المنظمة بأهمية كبيرة في نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج هذه الأخيرة، وعمليات إعداد واتخاذ القرارات فيها، حيث يعتبر الاتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المنظمة، ويعد احد العناصر المكتسبة من قبل هذه الأخيرة فهو أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار وضمان التنسيق داخل المنظمة، حيث أصبح اليوم يشكل احد المداخل المهمة في استشعار الأزمات والسيطرة عليها بعد أن كانت استعمالاته محصورة في الإعلان عن منتج جديد أو تحسين صورة المنظمة.[3]

الفرع الأول: مفهوم الاتصال أثناء الأزمة ومتطلباته

وسنورد في هذا الفرع مفهوم الاتصال وكذا اهم متطلباته

[1] صبرينة بنت مسلم الحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر، 2006، ص13.

[2] زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، مرجع سابق،ص ص(41-42).

[3] حمزة بيت المال، الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية حول برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لبنان، 11-2011/07/13، ص14.

1- مفهوم اتصالات الأزمة: الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر[1].

كما يعرف على أنه عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلان أو الإعلام أو الإقناع أو التأثير العقلي أو العاطفي بأفكار واتجاهات وأهداف معينة.[2]

2- متطلبات الاتصال الفعال أثناء الأزمة: ويقصد به أيضا نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة.[3]

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.[4]

وتحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وأن يكون نظام الاتصال في المنظمة انسيابياً، ودقيقاً، وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت.[5]

---

[1] أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص24.

[2] غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص13.

[3] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص15.

[4] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المدير الفعال : فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2000، ص ص (26-27).

[5] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص120.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال ودوره أثناء الأزمة

لا يمكن فهم دور الإدارة الإستراتيجية في معالجة الأزمات والتصدي لها إلا من خلال عملية (الاتصال) التي تمثل أساس عملية إدارة الأزمات.

1- أهمية الاتصال أثناء الأزمة

للاتصال من الأهمية بمكان في موضوع التعامل مع الأزمة باعتباره جزءًا مهما في إدارة الأزمات، فالاتصال الخاص بالأزمة القائم على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية هو بالتأكيد المدخل الصحيح – بل الوحيد -لحماية سمعة المنظمة في الأزمات والكوارث، وللاتصال جانب كبير من الأهمية في إطار معالجة الأزمات؛ فغياب أو ضعف أو تصدع عملية الاتصال إبان الأزمات يؤدي بالفعل إلى زيادة حالة الاضطراب وتفاقم الخسائر بين الجماهير ذات العلاقة بالأزمة.[1]

ويرى آخرون أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار هذه الأنشطة كل أنواع الاتصال بغض النظر في الوسائل والمضامين المستخدمة فيها،

وبالتالي فإن الهدف الأساسي من اتصال الأزمة يتمثل في تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر هذه المنظمة وظروف عملها والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المنظمة بل واستمرارية عملها وبقاءها.[2]

والواقع أن اتصال الأزمة الذي تقوم به العلاقات العامة يتم من خلال التعميمات والبيانات المكتوبة أو الاجتماعات والندوات أو الاتصالات المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق الاتصال بالجمهور المستهدف، وذلك بحسب طبيعة الأزمة من حيث كونها أزمة داخلية في إطار المنظمة المعنية.

2- دور الاتصال أثناء الأزمة

يؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المنظمة بنمط إدارة الأزمة، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة

[1] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص67.

[2] بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008، ص11.

لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.[1]

وتقع على عاتق اتصالات الأزمة مهام ضرورية في مواجهة الأزمات، وهذه المهام هي بمثابة وظائف أساسية لذلك الدور المناط بها، سواء في الاتصال بالجمهور الداخلي أو على مستوى الجمهور الخارجي[2].

فأما على المستوى الداخلي، فإن تلك الوظائف تتمحور في الآتي:

1-إعلام جميع العاملين في المنظمة –وفي كافة المواقع – بحدوث الأزمات ورفع درجة الاستعداد إلى أعلى مستوى، وتوجيه كل فرد بالتواجد في موقعه والاستعداد لأداء مهامه المكلف بها.

2-تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة، مع توضيح الأسباب والإجراءات الواجب القيام بها، وما تم القيام به على وجه السرعة كإجراءات مطلوبة لاحقًا.

3- إصدار نشرة داخلية أو تعميم رسمي سريع يتم تعميمه على منتسبي المنظمة، ويتضمن المعلومات المحددة في الفقرة السابقة.

4-التأكيد على أن المنظمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين فيها أو منتسبيها بصفة منتظمة لأنهم سيكونون مقصدا لوسائل الإعلام للحصول منهم على معلومات، ومن ثم يجب أن تتوفر لديهم معلومات واضحة وصادقة.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي، فإن تلك الوظائف تتبلور في العمل على الآتي:

1- التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة منعا للشائعات.

2- التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام للحد من سلبيات وإشباع شراهتها إلى المعلومات إبان الأزمة، وبطريقة تكفل عدم تفاقمها.

3- إمداد وسائل الإعلام بكافة حقائق الموقف وتطوراته أولا بأول، والجهود المبذولة للتعامل مع الأزمة.

4- إعداد آلية للرد على استفسارات الجمهور في ما يتعلق بتطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

[1] علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000، ص106.

[2] علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، حلقة علمية حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، (23-27) نوفمبر 2008، ص ص12-13.

المطلب الثالث: التنظيم وقت الأزمات :

يقصد به : التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل عضو، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشـكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ[1].

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشـرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً.[2]

ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة، منها : وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المدرسة، وتحديد الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق، و التنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات.[3]

المطلب الرابع: القيادة وقت الأزمات:

يقصد بها قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ.[4]

إن قائد فريق الأزمات باعتبارها قائدة لجميع فرق الأزمـات في كما تنص عليه اللوائـح المنظمة لفريق إدارة الأزمة في وزارة التربية والتعليم للبنات – تواجهه كثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة،

[1] حسن البزاز، إدارة الأزمات: بين نقطة الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001، ص95.

2 محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات، مرجع سابق، ص135.

[3] Mitroff Lani, & others,Effective Crisis Management , **Academy of Management Effective,** 1987, No 4 , p 291.

[4] السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، مرجع سابق، ص97.

التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهـة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة على النحو التالي:[1]

الخصائص الشخصية:

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، وامتلاك زمام المبادرة، والرغبة في مساعدة الغير،والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف، والقدرة على توقع الأزمات، والتحليل، واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.

الخصائص الموضوعية (المكتسبة):

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب، ومن أهم هذه الخصائص. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة، والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة .

ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي القيادة الشورية، والمستبدة، والمتسيبة، ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، والتحلي برباطة الجأش، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة، وتشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة، وتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي، وتوفير مناخ قوامه الألفة

1 انظر الى:

- صبرينة بنت مسلم اليحيوي، مرجع سابق، ص ص(14-15).

- جون كوكس، داني هوفر، القيادة وقت الأزمات: 24درسا في الإدارة ذات الأداء الرفيع، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص ص(8-9).

- سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات: أصول التخطيط والتشخيص والسيطرة، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص33.

والاحترام بين الأعضاء، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية.

وعلى النقيض من ذلك القيادة المستبدة للأزمات والذي أهم ما يميزها أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المدرسة، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات، أما في ظل القيادة المتسيبة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المدرسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.[1]

المطلب الخامس: دور التمكين في إدارة الأزمات:

تتصف الأزمات مهما كان نوعها بالمفاجأة وتصاعد الأحداث بالإضافة إلى نقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر أحيانا، وهذا يعني ببساطة أن شخصا واحدا لا يمكن أن يكون قادرا على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المنظمة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك الأدوار قائما على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصا في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتي يعيشها العالم في هذا العصر[2].

ومن هنا يعتبر التمكين مدخلا إداريا حديثا يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل في سحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضا في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج، ويعد التمكين كذلك من الموضوعات التي لاقت اهتماما فائقا من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد

[1] سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 34.
[2] يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص13.

هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات.[1]

وعلى الرغم مما يقال بأن الاهتمام بالتمكين يعد من الاهتمامات الحديثة لعلماء الإدارة، حيث بدأ الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، إلا أن الباحث يرى أن الاهتمام بالتمكين قائم منذ زمن بعيد؛ فقد ورد في القرآن الكريم آيات كثيرة تدعو إلى الشورى مثل " وأمرهم شورى بينهم" ، و " وشاورهم في الأمر" ، وكلمة شورى تعني أشركهم في اتخاذ القرار واجعلهم يبدون رأيهم، ولعل من أبرز الأمثلة التي تبين دور التمكين في إدارة الأزمات ما جرى قبل غزوة الخندق وهي غزوة تمثل أزمة كبرى ليست مالية فقط أو اقتصادية ولكنها أزمة تهدد دينا، ودولة، وكيانا، ومن أجل التصدي لهذه الأزمة اقترح الصحابي الجليل سلمان الفارسي على رسول الله صلى الله عليه وسلم حفر خندق حول المدينة المنورة لمنع الغزاة من دخولها، وقد لقي هذا الاقتراح قبولا من قبل الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه وأصبح بمثابة قرار تم تنفيذه وأثبت جدارته، وهذا هو التمكين ودوره في إدارة الأزمات[2].

المطلب السادس: اتخاذ القرار وقت الأزمات :

يُقصد به : اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتجاوب العاملين في المدرسة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه.[3]

وجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشـ ـياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسـ ـها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية، لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل : في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة، والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة، وتأثر

[1] عبد الله العمار، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2005، ص66.

[2] احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان:تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات- الفرص- الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، بدون تاريخ، ص ص(19-20).

[3] طارق عبد الحميد البدري، اساسيات فن القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص112.

القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية، لأنه يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير، وتفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة.[1]

وفعالية (جودة) القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة هي : العنصر الأول : الفاعلية :ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء، العنصر الثاني الرشد : ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكارية) . العنصر الثالث القبول : ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.[2]

كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة، وفي ظل حدود الإمكانات المتاحة، ويسهل إبلاغها لجميع المستويات، وتتسم بالبساطة والوضوح، ويمكن تنفيذها دون عوائق، وتسهل متابعتها، ويتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة، وحتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي : السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي، والفهم والإدراك المناسبين للأسلوب،والوقت المناسب للتنفيذ، والاستخدام السريع لمهارة التحليل، والتقييم، واختيار أفضل البدائل، والالتزام على العمل بها.[3]

وتختلف طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق : تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، و تقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار، أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس طرق (أساليب) اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات . لذلك فإن الطريق (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات

[1] محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي، مرجع سابق، ص138.
[2] موسى محمد دسوقي الحويطي، تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12-13 اكتوبر 1996، ص110.
[3] عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الازمات المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 19.

باستخدام المنهج المفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة.[1]

المطلب السابع: التوجيه والمتابعة والتقويم أثناء الأزمات:

لإدارة الأزمة بطريقة علمية لابد من متابعة تطوراتها وتوجيهها بالطريقة التي تكفل تقويم الأزمة و إعادة المنظمة لمسارها الطبيعي.

الفرع الأول: التوجيه أثناء الأزمة

يقصد به : ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة.[2]

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات – مدير المدرسة - بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيـه الخصائص التالية : أن يكو ن التوجيـه (الأمر) معقولاً وقابلاً للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه، و كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواء من الناحية الكمية أو الكيفية،والمكان، والوقت .أي :تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوبا، ومحدداً كافة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك[3].

الفرع الثاني: متابعة الأزمات :

يقصد بها :إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.

[1] فهيد عائض الشمري، المدخل الابداعي لادارة الازمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، ط1، الرياض، 2003، ص75.
[2] السيد عليوة، إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية، مرجع سابق، ص 23
[3] محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص245.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة .

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية : الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار ؛ لمتابعة الأحداث أول بأول، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل[1].

الفرع الثالث : تقويم الأزمات

يقصد به : الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزموية، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.[2]

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل، وتحويل الأزمات إلى فرص للتعلم وتحسين الأوضاع، ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، وبأشكال مباشرة مثل السجلات الدورية و المتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة.[3]

[1] رمضان زياد وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط3، عمان، 2003، ص274.

[2] طارق الطحاوي، دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث،جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 12-13 أكتوبر 1996، ص5.

[3] خالد قدري السيد، التخطيط لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12- 13 أكتوبر، 1996،ص21.

المبحث الخامس: الإدارة بالأزمات كأحد أساليب الإدارة لمواجهة الأزمات

إذا كانت إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها؛ فإن قوام الإدارة بالأزمات، هو افتعالها، واتخاذها قناعاً، لتغطية مشاكل المنظمة، وإخفائها فهي تفقد الاهتمام بها، إزاء نظيراتها المختلقة، والأشد تأثيراً، ولا تحقق الأزمة المفتعلة أهدافها، إلا إذا استوفت مواصفات أهمها الإعداد المبكر لها، وتهيئة مسرح التنفيذ، والتوزيع الدقيق للأدوار على منفذيها، وتحديد التوقيت الملائم للتنفيذ، وإيجاد مبرراتها وذرائعها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات وأهدافها

يختلف مفهوم إدارة الأزمات عن مفهوم الإدارة بالأزمات، حيث تعتبر الأخيرة من بين سبل ومداخل الإدارة في معالجة الأزمة.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالأزمات: الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الأزمات من لاشيء وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة.[1]

وتعرف على أنها افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم" صناعة الأزمة " للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة .[2]

الفرع الثاني: أهداف الإدارة بالأزمات

وتهدف الإدارة بالأزمات إلى تحقيق النقاط التالية:[3]

1- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.

2-تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.

[1] يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص93.
[2] وسام صبحي مصباح إسليم، مرجع سابق، ص30.
[3] قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 139.

3- السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

4- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.

5-لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.

6- الخروج من أزمات مزمنة.

7-منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

من هذه الأهداف نستنتج أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها، ومن ثم إجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها.

المطلب الثاني: مراحل صناعة الأزمة

تخضع صناعة الأزمة لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك، حيث يتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في المنظمة، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها، وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي[1]:

- استخدام الضغوط الاتصالية على المنظمة وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في المنظمة المزمع إحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على المنظمة وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات،وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على أمن واستقرار المنظمة.

[1] يوسف احمد أبو فارة،مرجع سابق، ص95.

- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد المنظمة، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة الاتصال والمعلومات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية منها.

الفرع الثاني: مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة :

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة، وأيا ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية، وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على تصعيد الأزمة، وذلك من خلال:[1]

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على المنظمة، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الواسعة الانتشار.
- افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد المنظمة، أو ضد قيادة هذا الكيان.

الفرع الثالث: مرحلة المواجهة العنيفة والحادة :

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له. ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي[2]:

- اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات، وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.

[1] محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص(17-20).
[2] ربحي عبد القادر الجديلي، مرجع سابق، ص ص(87-88).

- اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي لا يستطيع السيطرة فيه على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً ...الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.
- ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائيا أو عفوياً.

الفرع الرابع: مرحلة السيطرة على المنظمة للخصم :

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام التوازن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور،وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.[1]

الفرع الخامس: مرحلة تدئة الأوضاع :

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية التوجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل

المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى[2].

[1] المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص31.

[2] قدري علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص140.

الفرع السادس: مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر :

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة أسلوبين، هما:[1]

- يتمثل الأسلوب الأول في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- ويتمثل الأسلوب الثاني في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

خاتمة الفصل الثاني:

[1] يوسف احمد أبو فارة،مرجع سابق، ص99.

سنحاول أن نوجز أهم ما توصلنا إليه في دراستنا لإدارة الأزمات، فإدارة الأزمة يقصد بها وقوع الأزمة فعليا، ذلك بتلقي إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث أو مشكلة تدل على وشوك تحول هذه النقطة إلى أزمة، فتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة و دقة المعلومات المتضمنة فيها، و المستنتجة عنها، و من أهم خطوات العمل لاستفاء شروط إدارة الأزمات، تنمية برنامج لإدارة الأزمات من خلال الإدارة الإستراتيجية الهادفة والفعالة لمواجهة الأزمات، باستعمال مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية كالتحليل البيئي الداخلي والخارجي لمعرفة نقط القوة والفرص المحاطة بالمنظمة وكذا مواطن الضعف والتهديدات المحتملة ومواجهتها، لأجل وضع الأهداف المرجو الوصول إليها.

وكل هذا يتم من خلال متطلبات الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تأكيد و تعميم المعلومات و ربط اتصالات بالعمال القياديين و المؤثرين في الرأي العام وجماعات الرأي من خلال دور متخذ القرار و مهارته في مواجهة الأزمة و صنع القرار والتخطيط الجيد للازمات.

كما توصلنا من الدراسة إلى نتيجة أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجها المنظمة، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، حيث تعد الإدارة بالأزمات من بين مداخل الإدارة لمواجهة الأزمات أو بتعبير اصح تخطيها والعودة إلى المسار الطبيعي المسطر في رسالة المنظمة و أهدافها.

الفصل الثالث:

تقييم دور الإدارة الإستراتيجية في التصدي للأزمات لفرع انتيبيوتيكال (صيدال)

تمهيد:

بعد أن تطرقنا للإدارة الإستراتيجية ودورها في مواجهة الأزمات وكذا التحليل البيئي والتحليل الاستراتيجي في الفصلين السابقين، وبغية إعطاء بحثنا هذا نوع من الواقعية سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية، وقد وقع الاختيار على فرع "أنتيبوتكال" التابع لمجمع صيدال كدراسة حالة، وذلك اعتبارا للنتائج المشجعة التي توصل إليها هذا الفرع في المستوى الإنتاجي والتسيير وفي مجال الشراكة، وهذا ما يدل على قدرته على تحقيق موقع أكثر قوة في وأهمية في سوق المنتجات الصيدلانية.

بحيث يعتبر فرع انتيبوتكال ذو قدرات عالية في إنتاج الأدوية والمنتجات الصيدلانية الأخرى، وللحفاظ على هذا المستوى لابد من مواجهة الأزمات وإدارة المخاطر التي تقف في طريقه الشيء الذي يتطلب منه القيام بإعداد إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة للتصدي للأزمات التي قد تواجهه.

وبهدف التعرف عن كثب على واقع فرع انتيبيوتيكال وعلى ما يقوم به هذا الفرع في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ارتاينا تقسيم ذا الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال

المبحث الثاني: التحليل البيئي لفرع أنتيبوتيكال

المبحث الثالث: تحضير **الاستقصاء وتحليل نتائجه**

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال

يعد مجمع صيدال من أهم المؤسسات العمومية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني نظرا للمكانة التي يحظى بها في السوق المحلي، و كذا اختراق منتجاته الأسواق العالمية، كما يعتبر فرع أنتيبيوتيكال- محل الدراسة- أحد أهم فروعه و المتخصص أساسا في إنتاج أنتبيوتيكال والأدوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.

وسنتناول في هذا المبحث نشأة و تطور مجمع صيدال و كافة فروعه.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط اهتم مجمع صيدال بالجانب الكمي، و لم يول العناية الكافية لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية، وركز اهتمامه في إنتاج منتجات تامة الصنع، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجموعة من الاستراتيجيات بهدف الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته والعمل على تنمية حصته السوقية و اختراق السوق العالمية.

الفرع الأول: التعريف بمجمع صيدال

تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية la Pharmacie Centrale Algérienne –PCA- في سنة *1969*، و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم *77 - 6* المؤرخ في *1977/01/23*.

واقتصر النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية على إنتاج بعض الأدوية بسيطة التركيب وهذا بعد إنشاء وحدة للإنتاج بالحراش سنة 1971، واسترجاع تدريجي ثم تأميم وحدتي الإنتاج (بيوتيك Biotic) و(فارمال pharmal) بنسبة 51% سنة 1971، ثم 100% سنة 1977 الموروثتين عن المستعمر الفرنسي.

ومر إنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية بالمراحل التالية[1]:

1) 1984/06/16: أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية و البيتروكيمياوية وصية على نشاطات المؤسسة بموجب المرسوم رقم 84/151 بعدما كانت تمارس نشاطاتها تحت وصية وزارة الصحة العمومية.

2) 1985/04/13: سميت المؤسسة بـ (المؤسسة الوطنية الصيدلانية) برمز صيدال.

[1] الوثائق و الأرشيف الإداري لمؤسسة صيدال.

3) سنة 1987: اتخذت من مدينة المدية مقرها الاجتماعي، وضمت إليها وحداتBiotic وpharmal ومركب المدية، وتم تكليفها بإنتاج أنتيبيوتيكال.

4) فيفري 1989: أصبحت مؤسسة عمومية ذاتية التسيير وتتمتع بالاستقلالية.

5) سنة 1993: تحولت إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم.

فيفري1996: أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية كيمياء صيدلة.

7) بداية 1997: تم تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا و خارجيا.

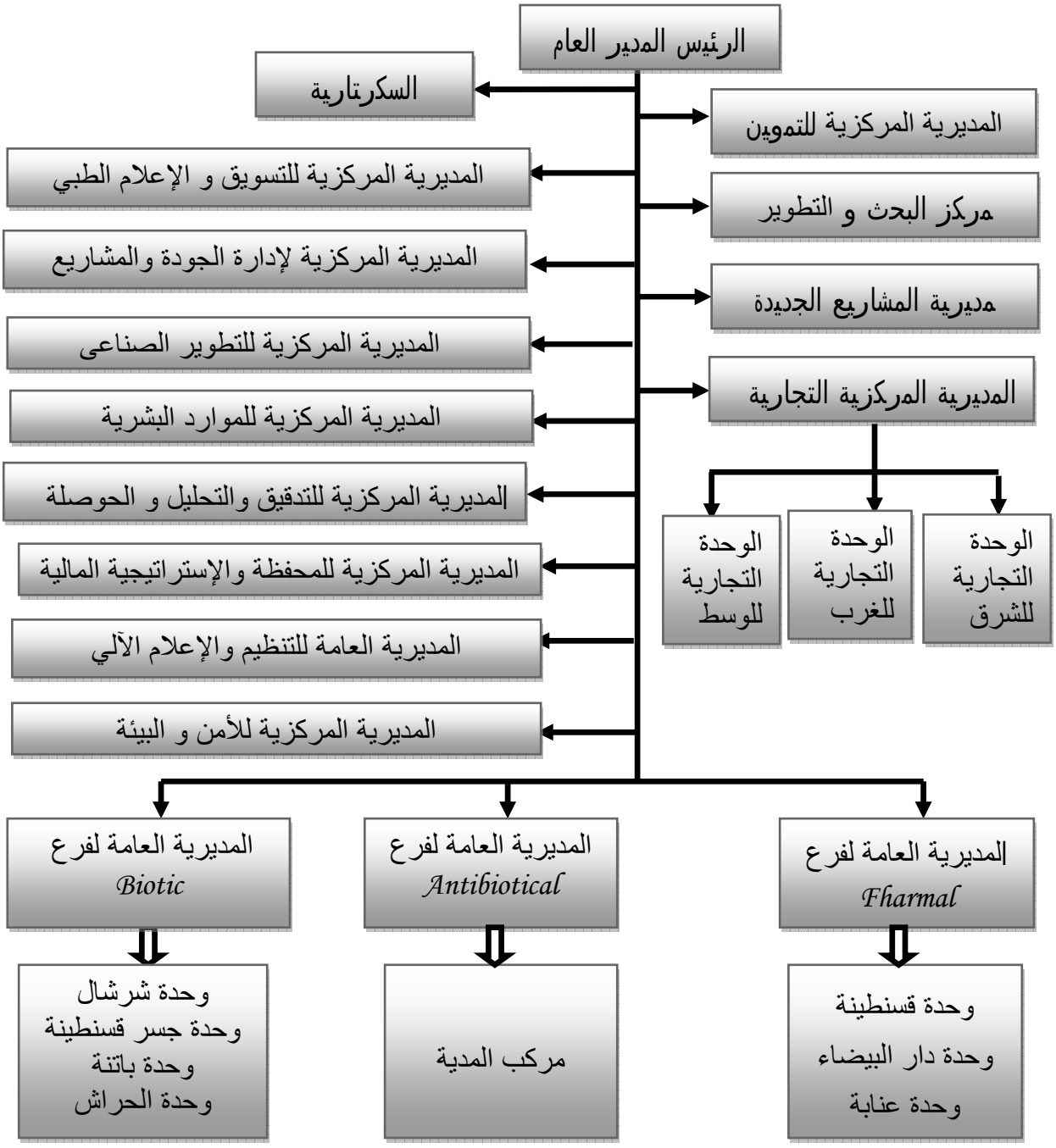
8) 1998/02/02: ظهرت المؤسسة بحلة جديدة و اتخذت شكلا جديدا يتمثل في مجموعة اقتصادية مكونة من فروع تتمتع بإدارة مستقلة و تخضع لقرارات المجمع الأم، أي نشأة مجمع صيدال الصناعي.

9) 1999/07/17: تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها (COSOB) رقم 04 /98 و المؤرخ في 1998/12/24.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

يتكون مجمع صيدال من العديد من المديريات و الفروع على المستوى الوطني، والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع، والشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي له.

الشكل(1-3): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مطبوعات من مديرية الموارد البشرية، فرع أنتيبوتيكال بالمدية.

الفرع الثالث: الفروع المكونة للمجمع

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع أساسية و هي:

أولا: فرع أنتيبيوتيكال *Antibiotical* : هو الفرع الذي يختص بصناعة أنتيبوتيكال البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.

ثانيا: فرع فارمال *Pharmal* : يتواجد مقره في منطقة واد السمار بالدار البيضاء– الجزائر العاصمة–يعود تاريخ نشاطه إلى أكثر من *38* سنة في المجال الصيدلاني، و رقم أعماله مرتفع وهو مجهز بأحدث الوسائل والتجهيزات الكيمياوية، و يتكون من ثلاث وحدات للإنتاج[1]:

- **وحدة فسنطينة**: تم تحويلها إلى فرع pharmal بعد حل مؤسسة Ecopham بتاريخ 1977/12/31، وهي تقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، تحتوي على ورشتين لمحاليل الشرب (Sirop) بطاقة إنتاجية تقدر بـ *5* ملايين وحدة، كما تضم مصنع للأنسولين بطاقة إنتاجية تقدر بـ *3.5* مليون وحدة و تحتوي أيضا على مخبر لمراقبة الجودة.
- **وحدة الدار البيضاء**: وهي أقدم وحدات فرع **فرمال** والتي تعود نشأتها إلى سنة *1958*، حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي Lazab قبل تأميمها، تقوم بإنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية بأشكال جالينوسية مختلفة وبطاقة إنتاجية تفوق *40* مليون وحدة وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة والتحليل الفيزيولوجي والمكروبيولوجي.
- **وحدة عنابة:** مختصة في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات) بطاقة إنتاجية تفوق *8* ملايين وحدة.

ثالثا: فرع بيوتيك: يتواجد مقره بالمحمدية– الجزائر العاصمة-حيث يتمتع هذا الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بعرض تشكيلة واسعة من الأدوية، ويحتوي هذا الفرع على *4* وحدات للإنتاج و هي[2]:

- **وحدة الحراش**: تضم *5* ورشات: للأشربة (Sirop)، المحاليل، الأقراص والكبسولات و المراهم والتحميلات، و تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *20* مليون وحدة، وتحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيولوجية والتسيير التقني.

[1] -www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.

[2] - www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC.

- **وحدة جسر فسنطينة**: تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *18* مليون وحدة، و هي المنتج الوحيد للمحاليل الكثيفة (Solutes Massifs)، وتتكون من قسمين: الأول لصناعة الصيغ على شكل (أنابيب، أقراص، حبوب)، أما الثاني فيعتمد على تكنولوجيا حديثة لإنتاج المحاليل المكثفة، وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة المكلف بالتحليل الفيزيوكيمياوي و معالجة السموم.
- **وحدة شرشال**: يقع بمنطقة "واد بلاج" بشرشال، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ *200700* وحدة و تتكون من *03* ورشات للإنتاج و هي: ورشة لإنتاج الأشربة(Sirop)، ورشة لإنتاج الصيغ الجافة(الأقراص، الحبوب،أكياس المساحيق، الكبسولات)، ومركز تنقية الدم على ثلاث أشكال (حمضي، قاعدي، أسيتاتي).

كما تحتوي الوحدة على مخبر للمراقبة الفيزيوكيمياوية، الميكروبيولوجية، و السموم الصيدلانية.

- **وحدة باتنة**: أنشأت بغرض تغطية الجهة الشرقية للوطن، يقدر إنتاجها بـ *14* مليون وحدة سنويا، وتتكون من *04* ورشات لإنتاج الأشربة، الأقراص، المراهم، التحميلات.

المطلب الثاني: تقديم فرع أنتيبيوتيكال

يعتبر فرع أنتيبيوتيكال من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإفريقي، وهو مؤسسة عمومية اقتصادية.

الفرع الأول: التعريف بفرع أنتيبيوتيكال

يقع فرع أنتيبيوتيكال على بعد *100* كلم جنوب العاصمة و *15* كلم عن مقر ولاية المدية، و يتربع على مساحة *33* هكتار، وبعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحول اسمه من مركب إلى فرع أنتبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، و قد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في *02/02/1989*.

يتوفر الفرع على:

- بنايتين لإنتاج المنتجات التامة الصنع ذات تخصص صيدلاني الأول للمنتجات البينيسيلينية، والثانية للمنتجات غير البينيسيلينية؛
- مدرية آخر لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة؛
- مطبعة عامة لمختلف وظائف التعبئة و التغليف؛

و فيما يلي عرض موجز لأهم خطوات إنشاء هذا الفرع:

1) جوان *1972*: تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنجاز مركب أنتيبيوتيكال، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة *(*CTIP*)* الايطالية.

2) 05 ماي*1977*: تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة الايطالية.

3) 30 جوان *1977*: تسلمت *(*CTIP*)* المشروع.

4) 12 مارس *1978*: بداية الأعمال، ودامت مدة الانجاز *50* شهرا، وقد قامت CTIP بالاستعانة بالمؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغازsonalgaz ، المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية SNIC، مؤسسة تطوير الصناعات الكيمياوية EDIC، وبعض المؤسسات الأجنبية مثل: SQUIP الأمريكية و مؤسسة Siemasud.

5) 12 مارس *1982*: تسلمت الجزائر المشروع لتشرف على استغلاله المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمياوية *(*EDIC*)*، حيث كانت تنتج مختلف المواد الكيميائية كالطلاء.

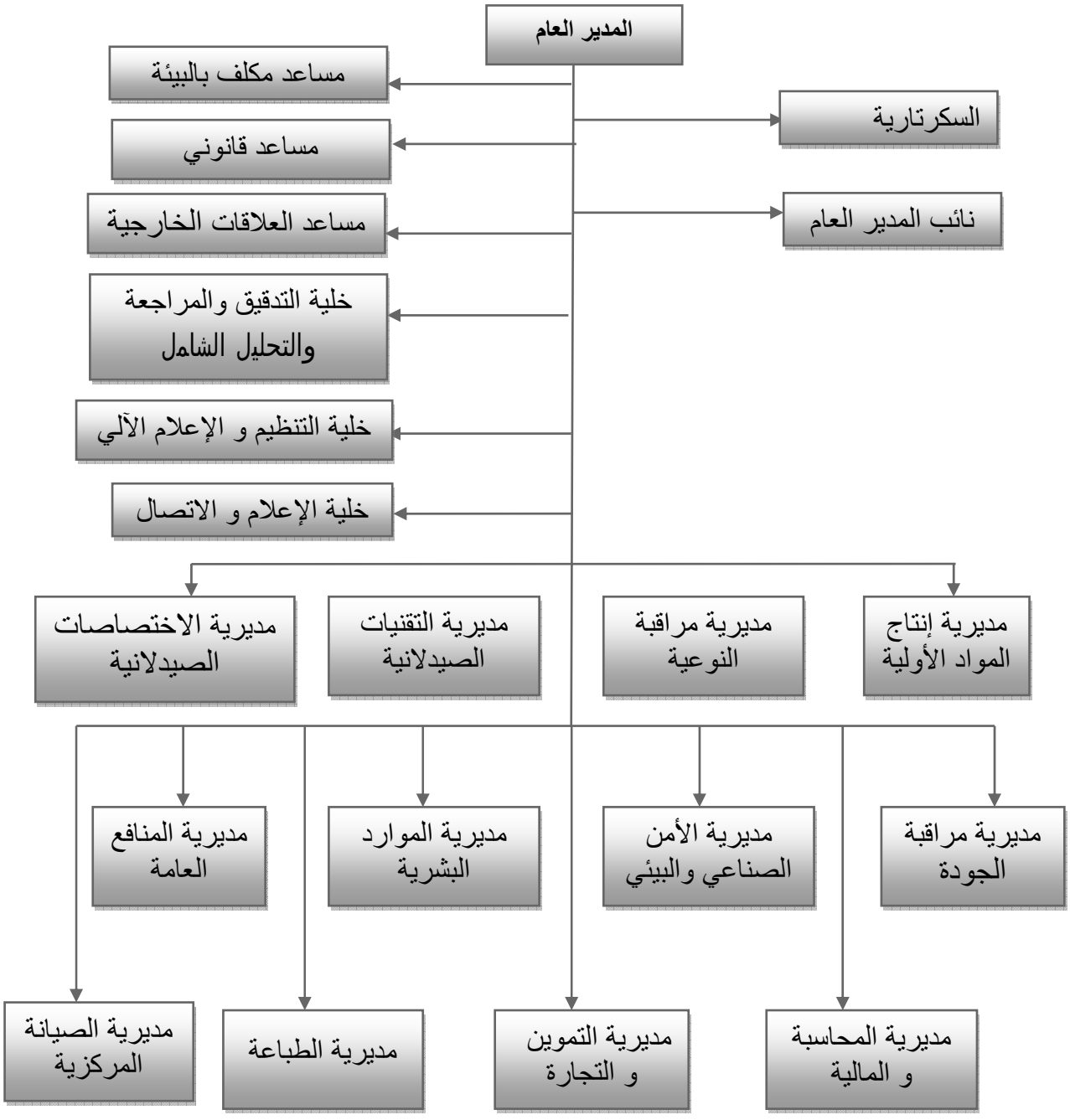
6) سنة *1987*: بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال وباسم أنتيبيوتيكال في إنتاج الصيدلاني بترخيص إيطالي Licence I.B.I Italia.

7) *4* أكتوبر *1988*: دشن رئيس الجمهورية السابق (شادلي بن جديد) مركب أنتيبيوتيكال.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للفرع

يوضح الشكل الآتي الهياكل التنظيمية و الإدارية الأساسية والمساعدة التي يتكون منها الفرع.

الشكل رقم(2-3) : الهيكل التنظيمي لفرع أنتيبيوتيكال



المصدر: مطبوعات من مديرية الموارد البشرية، فرع أنتيبوتيكال بالمدية.

و فيما يلي عرض موجز لهذه المديريات:

أولا: الإدارة العامة للفرع: وتتكون من :

- رئيس المدير العام: مهمته إدارة وتنفيذ السياسات المنبثقة من الإستراتيجية العامة لمجمع صيدال سواء على المدى القصير، المتوسط، والطويل من أجل ضمان نمو الفرع وتوسعه.
- المساعد القانوني: و تتمثل مهمته بشكل أساسي في الدفاع عن مصالح الفرع و متابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.
- المساعد المكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع على جميع المستويات حسب القانون رقم *10/03* المؤرخ في *19/07/2003*، والقاضي بالحفاظ على البيئة من خلال التأكد من أن كافة العمليات الداخلية تتم وفق المعايير المتفق عليها للحفاظ على سلامة المحيط البيئي للفرع.
- مساعد العلاقات الخارجية: مهمته تتمثل في تقديم معلومات عن المؤسسات المنافسة والمؤسسات المتعاقد معها، ومتابعة العلاقات مع الزبائن و الموردين والشركاء، كما أنه مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية (كالاتفاقيات، الملتقيات...الخ).
- خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل: تتمثل مهمتها في:
  - * الرقابة الداخلية و متابعة سير تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع.
  - * وضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.
  - * تقييم سير المهام و الأهداف.
- خلية التنظيم والإعلام الآلي: تتابع تكيف نظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للفرع و المجمع ككل.
- خلية المشاريع: تتمثل مهامها في ما يلي:

* القيام بدراسات الجدوى وتقييم المشاريع وذلك من أجل الاختيار الأمثل للمشاريع الاستثمارية التي تحقق عوائد مستقبلية.
* متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل الفرع، خاصة مشاريع الشراكة.

- خلية الاتصال والإعلام: تتمثل مهمتها في ما يلي:

* تضع خطط اتصالية داخلية للفرع بالتنسيق مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.
* القيام بأعمال إعلامية و إقامة المعارض الدولية.

ثانيا: المديريات الأساسية: تتكون من:

- مديرية التقنيات الصيدلانية: مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية وذلك بتطبيق تعليمات الأمر رقم: *285/92* المؤرخ في *06/07/1992*، والقانون رقم MIN/MPS/*34* المؤرخ في *22/07/1998*، فهي مكلفة خصوصا بضمان الجودة و النوعية لمنتجات الفرع، و كذا دراسة الملفات التقنية للمنتجات الجديدة.
- مديرية الاختصاصات الصيدلانية: مهمتها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددين سابقا، و تشمل: الورشة *(A)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية البينيسيلينية، والورشة *(B)*: متخصصة في إنتاج و تعبئة المنتجات الصيدلانية غير البينيسيلينية.
- مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية أو غير بنيسيلينية نصف مصنعة، و تشمل على: مصنع التخمير، مصنع نصف التصنيع، مصنع الاستخراج، مصنع كلوروهيدرات و ستيريل(*Ateliers chlorhydrates et stériles*)، ورشة تخزين المواد الأولية.
- مديرية مراقبة النوعية: مهمتها مراقبة نوعية المواد المستعملة في إنتاج المنتجات تامة الصنع، وكذا ضمان جودة المنتجات الصيدلانية بمختلف أنواعها.

ثالثا: المديريات المساعدة: و تتكون من:

- مديرية الموارد البشرية: مهمتها تطوير وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية وتسيير مختلف جوانب نشاط العاملين في الفرع.
- مديرية المحاسبة و المالية: تتمثل مهمتها في:
  - * مراجعة الحسابات الخاصة بالفرع و متابعة الأنشطة المالية للفرع.
  - * تقييم المخزون.
  - * التكفل المالي لمختلف استثمارات الفرع و مشترياته.
- مديرية التموين والتجارة: تتمثل مهمتها في:
  - * تموين الفرع بما يحتاجه من المواد الأولية و قطع الغيار...الخ.
  - * تسويق المنتجات الصيدلانية للفرع.

* تسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، و ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

❖ مديرية مراقبة الجودة: مهمتها مراقبة تنفيذ نظام تسيير الجودة في الفرع.

❖ مديرية المنافع العامة: تضمن إنتاج و توزيع مختلف المواد، و كذا معالجة المواد وتكييفها مع معايير الصناعة الصيدلانية.

❖ مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية و كذا بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، بالإضافة إلى الكتيبات الترويجية والملصقات.

❖ مديرية الصيانة المركزية: تتمثل مهمتها في:

* مراقبة التجهيزات الالكترونية و الميكانيكية لجميع مديريات الفرع من خلال عمليات التفتيش الدورية.

* وهناك مهمة فرعية تتمثل في تقديم خدمات للزبائن (كتصليح لبعض الآلات لمؤسسات أخرى، كراء شاحناتها عند الضرورة).

❖ مديرية الأمن الصناعي و البيئي: تتمثل مهمتها في:

* مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات حسب المعايير المتفق عليها للمحافظة على البيئة.

* حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع.

المبحث الثاني: التحليل البيئي لفرع أنتيبوتيكال

التحليلي البيئي لمنظمة ما ما هو إلا ذلك التحليل الذي يمكنها من أن تحدد طبيعة الفرص والتهديدات تواجهها، أو جوانب القوة وجوانب الضعف في أدائها، وباكتشافها لهذه الجوانب تستطيع المنظمة أن تنمي الإستراتيجية الواجب و التي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات، مع إلزامية تحديد جوانب القوة و الضعف في أدائها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وسيتم في هذا المبحث تحليل كل من البيئة الخارجية و البيئة الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال، في شكل يمكننا من معرفة الأساس الذي تم اعتماده في تحديد كل من الأهداف الإستراتجية للفرع من جهة، و لأهداف المجمع من جهة ثانية.

المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية لفرع أنتيبوتيكال

بغرض معرفة الفرص الموجودة أمام المنظمة و الاستفادة منها وتحليلها من حيث أهميتها وتطورها ، أو معرفة التهديدات المتواجدة وتجنبها و الإنقاص من عواقبها كان لزاما عليها فهم وتحليل بيئتها الخارجية، ويتواجد فرع أنتيبوتيكال في هذه البيئة التي تحكمها ضوابط وقوانين معينة، وفي بيئة ديمغرافية جد متطورة وظروف اقتصادية جد مواتية للاستفادة من كل فرصها البيئة و سنتطرق إلى أهمها كما يلي:

الفرع الأول: القوانين التنظيمية

إن صناعة الأدوية عبر العالم تمتاز بقوانين ورقابة صارمين، بالإضافة إلى الرقابة على الإعلام الطبي، الأسعار وكذلك قنوات التوزيع وكفاءة الأفراد المسئولين، حيث تهدف هذه الإجراءات التنظيمية أساسا إلى لضمان الحد الأقصى من الأمن والفعالية في استعمال الأدوية من طرف المستهلك وحمايته، وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي[1]:

أولا: تسجيل الأدوية: قبل سنة 2000 كان تسجيل الأدوية في الجزائر ممكنا فقط بالنسبة للمنتجات المسجلة في الوثيقة الوطنية للأدوية، والتي تم تحديدها في سنة 1980، والموزعة على الأطباء والصيادلة وتتألف

[1] plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal

من1500 دواء، وتم تعديلها سنة 1987، لكن بعد سنة 2000 تم التخلي عن هذه الوثيقة وأصبح من غير الممكن تسويق المنتجات إلا على أساس التسجيل.

ثانياً: دفتر الشروط: قامت وزارة الصحة بإصدار دفتر الشروط موجه لمستوردي الأدوية المتعلق بالاستيراد سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، ويمتلكون سجلا تجاريا لاستيراد المنتجات الصيدلانية.

ثالثاً: أسعار الأدوية: إن أسعار الأدوية شهدت ارتفاعا سريعا، خاصة أسعار الأدوية المستوردة منذ سنة 1991وحتى 2000 وعلى أساس ذلك تم تقديم مقاييس جديدة في جانفي 1998 لتخفيض ظاهرة تضخم أسعار الأدوية وتشجيع الإنتاج الوطني، وتزامن هذا التشجيع مع إنشاء مجمع صيدال في1998/02/02، واهم هذه المقاييس هي:[1]

1-وضع سلم لحساب الأسعار.

2- التسعير على أساس التعريفات الجمركية.

والجدول التالي يبين هذه التعريفات وهوامش الربح الواجب مراعاتها:

الجدول رقم(1-3): هوامش الربح والأسعار المرجعية

مجال السعر	مقياس ربح المنتج	هامش ربح تاجر الجملة	هامش ربح تاجر التجزئة
أقل من70.00دج	**%20**	**%20**	**%50**
من70.00الى100.00دج	**%20**	**%15**	**%30**
من100.00الى150.00دج	**%20**	**%12**	**%25**
أكثر من 150.00دج	**%20**	**%10**	**%22**

المصدر: plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal

[1] plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal.

الفرع الثاني: السكان

من بين المعايير المهمة عند إعداد أية إستراتيجية فهم ومراعاة التطور الحاصل في السكان وتقدير النمو الديمغرافي في المستقبل، وهذا ما يجب على فرع انتيبيوتيكال والمجمع ككل مراعاته وأخذه بعين الاعتبار.

وحسب وزارة الصحة والسكان والديوان الوطني للإحصائيات ONS، فان عدد سكان الجزائر لسنة2006 كان يقدر بأكثر من 33.5 مليين نسمة، ليقارب حوالي 35.5 مليون نسمة السنة الماضية أي سنة2011، بمعدل نمو متزايد يقدر ب:1.6%، والجدول التالي يبين أهم دراسات السكان.

جدول رقم(2-3): دراسة للفئات السكانية للجزائر%

السنوات	1997	2001	2006	معدل النمو%	2011	تطور في معدل النمو%
تعداد السكان	29.2	31.4	33.5	%1.3	35.5	%1.6
اقل من5سنوات	%10.9	%9.48	%8.72	%0.37	%7.97	%0.64
من5 إلى 19سنة	%37.45	%32.79	%27.82	%1.97	%24.27	%1.55
من20الى44 سنة	%36.44	%39.44	%42.03	%2.6	%42.55	%1.14
من45الى59 سنة	%8.88	%10.17	%11.83	%4.41	%13.36	%3.63
أكثرمن60 سنة	%6.16	%8.14	%9.6	%4.68	%11.72	%5.28

المصدر: plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal

من خلال الجدول نستنتج ما يلي:

أولا: سكان الجزائر في تزايد مستمر وارتفاع في معدل النمو من1.3% الى1.6%

ثانيا: ارتفاع معدل النمو للفئة العمرية الأكثر من 60 سنة، حيث ارتفعت النسبة سنة2006 من4.48% الى5.28%سنة 2011، وهو ما يطرح مشكلة شيخوخة المجتمع و ما يجب توفيره من الرعاية الصحية والأدوية اللازمة.

الفرع الثالث: الهياكل الصحية

من خلال معرفة حجم الهياكل الصحية من طرف فرع انتيبيوتيكال و مجمع صيدال ككل،يمكن اكتشاف فرص هامة بناء قدرات تنافسية هائلة، فبتوسع الدولة لهذه الهياكل سيزداد الطلب على الأدوية وتجديد عملائها وتنويعهم، وحسب الإحصائيات التي قامت بها وزارة الصحة والسكان فان هذه الهياكل في تزايد مستمر، والجدول التالي يبين أهم هذه الهياكل لسنة 2000 [1].

جدول رقم(3-3): الهياكل الصحية العمومية والخاصة في الجزائر لسنة2000

الهياكل الصحية العمومية	العدد	الهياكل الصحية الخاصة	العدد
المراكز الاستشفائية الجامعية	25	العيادات الطبية	75
المؤسسات الاستشفائية المتخصصة	31	عيادات الولادة	38
المستشفيات الجهوية	244	عيادات الطب المتخصص	4204
المراكز الطبية المتخصصة	515	عيادات الطب العام	5502
عيادات متعددة الخدمات	497	جراحو الأسنان	3049
المراكز الصحية	1225	الصيدليات	4587
قاعات العلاج	3964		
عيادات الولادة المستقلة	36		
عيادات الولادة المدمجة	356		
الصيدليات	986		

المصدر : statistiquesanitaire,annee2000 MSP, ministre de la sante et de population

[1] statistiquesanitaire,annee2000 MSP, ministre de la sante et de population.

الفرع الرابع: المنافسون

يواجه مجمع صيدال وكغيره من المنظمات الجزائرية منافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفيما يلي تقديم لأهم المنافسين للمجمع عامة و الفرع خاصة حيث سيتم تقسمهم إلى منتجين ومستوردين.

أولا: المنتجون المحليون

يعتبر في الوقت الراهن، الإنتاج المحلي للأدوية مضمون من طرف المجمع بفروعه الأربعة، إذ المجمع و الفرع المنتج المحلي الرئيسي للأدوية، بالإضافة إلى معهد باستور الذي يقوم بإنتاج مستخلصات الحقن و الضمادات، هذا فيما يخص المؤسسات العمومية، أما من جانب الخواص المحليين فيوجد حوالي 46 وحدة إنتاجية موزعة عبر كامل التراب الوطني، و التي يمكن اعتبارها على أنها منافس للمجمع بصفة عامة و الفرع بصفة خاصة، ويمكن أن نذكر أهم المنافسين للمجمع وفرع انتيبيوتكال النقاط التالية:

المخبر الصيدلاني الجزائريLPA : وهو مخبر برأسمال يقدر ب 1.1 مليار دج موزع على المساهمين الأتي ذكرهم بالتساوي 25% لكل منهم:

- *LDP* فرنسا.
- *SANOFI* فرنسا.
- *BIOCHMIE* النمسا.
- *SMITHKLIH et BEECHAM* بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية.
- دار الدواء الأردنية .
- *Aventis*
- *Gsk*

ويملك أربعة وحدات إنتاجية تصل طاقتها الإنتاجية الإجمالية إلى حوالي 86 مليون وحدة بيع سنويا، ضف إلى ذلك ثلاث وحدات إنتاجية مخصصة للتصدير نحو آسيا (الفيتنام) هي في طور الإنجاز.

مخبر **لادفارما** *LADPHARMA*: تم تأسيسه عام 1985 تحت تسمية مخابر الدكتور جبار وهي تنتج حاليا حوالي 34 منتوج في شتى التخصصات.[1]

المخبر الجزائري للأدوية *LAM*: تحصل على الاعتماد من طرف وزارة الصحة عام 1991، يقوم حاليا بإنتاج حوالي 9 أنواع من الادوية، 6 أنواع في شكل قطرات للأعين، وثلاث منتجات على شكل حبوب وأقراص، يملك شبكة خاصة للتوزيع إضافة إلى أبرامه صفقة للتوزيع مع المتعامل العمومي ديقروماد *DIGOMED*.

بيوفارما *BIOPHARMA* : متواجد بمدينة قسنطينة باشرت نشاطها عام 1994 بإنتاجها للبراسيتامول وبعض أنواع الشراب.

منتجون آخرون: مثل آل فارم *ALPHARME* : باشرت نشاطها في عام 1993 من خلال الاستيراد و التوزيع وفي جوان 1999 دخلت مجال التصنيع للأدوية المتعلقة بالأمراض النفسية المختلفة و المعهد الطبي الجزائري *IMA* الذي أنشأ عام 1992 على شكل شركة جزائرية فرنسية.

ثانيا: المستوردون

يفوق عدد المستوردين للأدوية في الجزائر 60 مستورد، منتشرين عبر التراب الوطني منهم الخواص و العموميين، و الجدول التالي يبين التقسيم القانوني للمستوردين لسنة 2004.

الجدول رقم (4-3): التقسيم القانوني لمستوردي الأدوية في الجزائر

المستوردون	العدد	القيمة (مليون دولار)	النسبة%
القطاع العام	3	39	9.3
القطاع الخاص	59	381	90.7
المجموع	62	420	100

المصدر: مطبوعات من المدرية المركزية للتسويق و الإعلام الطبي ، صيدال

[1]Report de gestion 2007 (en line) , disponble sur (www.saidalgpoup.dz), ma, le 19/05/2012,p30

وقد قدر حجم الاستيراد من الادوية لمجمع صيدال بحوالي:2285976825 دينار خلال عام 2010 هذا الرقم وإن دل على شيء فإنما يدل على أن الجزائر تعتبر من أكبر المستوردين للدواء في العالم، حيث يتم الاستيراد من طرف أكثر من 62 مستورد منهم 3 عموميين إذ يغطون حوالي 9.3% من الاحتياجات و 59 مستورد خاص و الذين يلبون حوالي 90.7% من احتياجات السوق و الجدول التالي يبين أهم المستوردين للدواء بالجزائر.

مما سبق نلاحظ مدى المنافسة التي يواجهها الفرع سواء من المنتجين أو المستوردين ومن أجل مواجهتها، عمد فرع أنتيبوتيكال إلى إيجاد وتكوين منافذ توزيع عديدة تمكنه من الوصول إلى كافة القطاعات و المجالات التي يتعامل فيها الفرع و التي تتمثل في:

- بائعي الجملة العموميين. بائعي الجملة الخواص. الصيدليات المركزية للمستشفيات و القطاع الصحي $P.C.H$
- زبائن أجانب (التصدير)

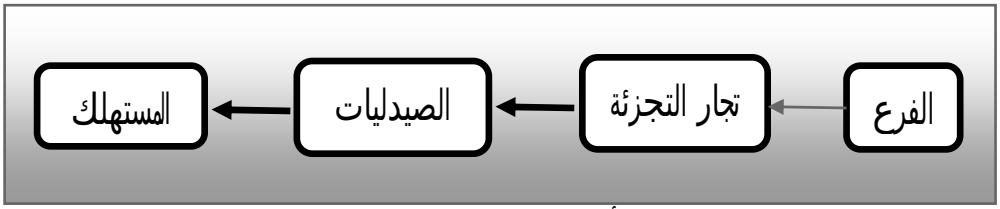
و للحديث عن المنافسة الشديدة وجملة الزبائن المتعاملين مع الفرع، يتطلب التطرق إلى أمر مهم وهو قنوات أو منافذ التوزيع، التي نوجزها في النقاط التالية:

ثالثا: منفذ التوزيع

يعتبر التوزيع أحد أهم العوامل المساعدة في عرض المنتجات وتقديمها في المكان و الوقت المناسب للمستهلك، ولقد عمد مجمع صيدال على وضع شبكة توزيع شملت وسط، شرق وغرب البلاد، حيث يعتمد الفرع عليها في توزيع منتجاته وإذا قمنا بتحليل شبكة التوزيع فإنها تحتوي على أربعة قنوات رئيسية وهي:

1- القناة الأولى: و التي يمكن تمثيل مسارها في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-3): قناة التوزيع الأولى

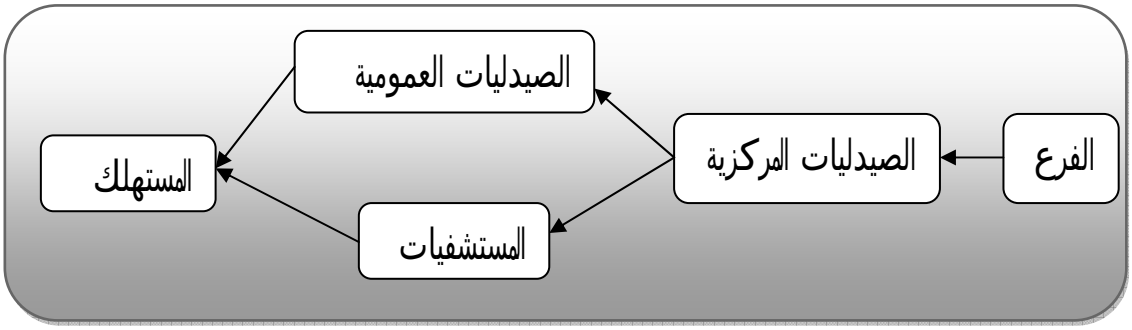


المصدر: مطبوعات المديرية التجارية بفرع أنتيبوتيكال.

من خلال الشكل نلاحظ أن المنتجات الصيدلانية تنتقل من الفرع إلى تجار التجزئة، ثم توزيع هذه المنتجات على الصيدليات، لتصل في الأخير للمستهلك الذي بدوره هو يقوم بعملية الاستهلاك المباشر.

2- القناة الثانية: و التي تتمثل في الشكل الموالي

الشكل رقم(4-3): قناة التوزيع الثانية

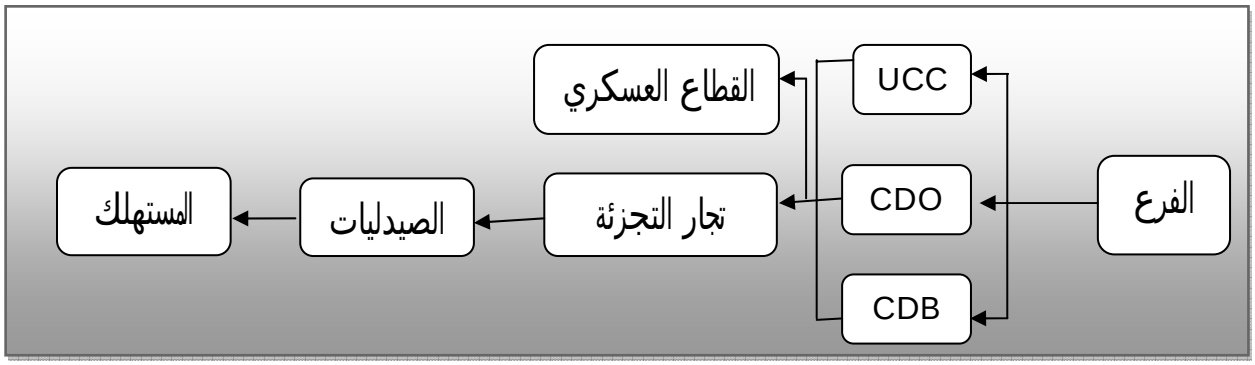


المصدر: مطبوعات المديرية التجارية بفرع أنتيبيوتيكال

من خلال الشكل يتضح لنا طريقة توزيع النتجات الصيدلانية انطلاقا من الفرع نحو الصيدليات المركزية، ثم توجه هذه المنتجات إلى الصيدليات العمومية و المستشفيات، لتصل في الأخير للمستهلك.

3- القناة الثالثة: ويمكن تمثيل مسارها في الشكل الموالي

الشكل رقم (5-3): قناة التوزيع الثالثة



UCC: الوحدة المركزية للتسويق / الجزائر

CDO: مركز التوزيع للغرب / وهران

CDB: مركز التوزيع باتنة.

وحسب هذه القناة التوزيعية يتم توزيع المنتجات الصيدلانية على كل من الوحدة المركزية للتسويق بالجزائر العاصمة، ومركز التوزيع للغرب بوهران، ومركز التوزيع للشرق بباتنة، فتوجه المنتجات نحو تجار التجزئة و القطاع العسكري حسب المنطقة المنتمين إليها، بالنسبة لتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوزيع المنتجات على الصيدليات، لتصل في الأخير إلى المستهلك.

بعد التطرق إلى مختلف قنوات التوزيع التي يمكن للفرع استغلالها من أجل تسويق منتجاته سواء للسوق المحلية أو الأجنبية إلا انه استوقفتنا ملاحظتان وهما:

- عدم وجود مركز لتوزيع الأدوية في منطقة الجنوب بالرغم من اتساع مساحة المنطقة الجنوبية للجزائر، حيث أسندت مهمة توزيع المنتجات للجنوب إلى المدرية التجارية للفرع مباشرة.
- إن قنوات التوزيع للفرع تشهد تقريبا شللا تاما خاصة إذا ما استثنينا مراكز التوزيع التابعة للمجمع، فالفرع وابتداء من منتصف سنة 2004 لم يقم بتسويق منتجاته إلى باقي الزبائن، ما عدا المراكز التابعة للمجمع.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المجمع و الفرع خاصة يواجه منافسة شديدة داخلية وخارجية، تقتضي منه العمل على انتهاج الإستراتجية المناسبة و التي تضمن تحقيق أهدافه، وفي مواجهة التحديات التي يواجهها ليس فقط المجمع وإنما كافة المنظمات الوطنية و التي تمثل في العولمة واقتصاد السوق في الجزائر.

كما تجد الإشارة إلى أن فرع أنتيبوتيكال أمام العديد من الفرص الممكن الاستفادة منها و المتمثلة بالأساس في النقاط التالية:

- أن سوق الأدوية الجزائرية يعتبر من أحد أهم أقطاب الأسواق المحلية، الجهوية و العالمية.
- غياب المنافسين المهمين في مجال الإنتاج بالسوق الجزائرية حتى الآن.
- التشريعات المحفزة للإنتاج الوطني.
- إمكانية إبرام عقود شراكة مع المتعاملين الأجانب وهو ما يمثل فرص توسع جيدة.
- إمكانية تطوير الأدوية دون إهمال عامل الجودة و الكفاءة.

- تطور الوعي لدى المستهلكين.
- النمو الديمغرافي، وما يمارسه من تأثير على عنصر الطلب.

بالإضافة إلى ذلك يمكن الإشارة إلى أن الفرع يواجه في المقابل جملة من التهديدات و التحديات التي يجب التعامل معها بجدية، ونلخصها في النقاط التالية:

- دخول حيز التنفيذ اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي و المنظمة العالمية للتجارة.
- إمكانية ظهور منافسين محليين وأجانب في مجال الإنتاج.
- المشاكل الاقتصادية وتدهور القدرة الشرائية للمواطن.

المطلب الثاني: دراسة البيئة الداخلية للفرع

إن تحليل البيئة الخارجية للفرع مقرون بتحليل البيئة الداخلية لهذا الأخير كذلك،حيث تعني كشف واستيعاب نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، والتي من خلالها يمكن استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية، أو اكتشاف نقاط الضعف الواجب تداركها وتقويمها بغرض منع المنافس من اغتنامها واكتسابها وتحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا يولي مجمع صيدال أهمية بالغة لعملية التحليل البيئي من خلال مكاتب الخبرة، ونتائجها موثقة في وثائق المراجعة الإستراتيجية للمجمع والت سنوردها في ما يلي:

الفرع الاول: التنظيم والتسيير

إن الهيكل التنظيمي للفرع يرجع أساسا غلى نوعية الهيكل التنظيمي للمجمع حيث تم إعادة هيكلة العضوية للمجمع سنة 1998، وهذا استجابة لاحتياجات الفترة، حيث أن الهدف الأساسي آنا ذاك هو لا مركزية في التسيير واستقلالية فروع الإنتاج، مع فصل نهائي بين سلطة الرقابة الإستراتيجية والسلطة التشغيلية على مستوى الوحدات، لكن على أرض الواقع ظهرت مشاكل و اختلالات تنظيمية على مستوى الإدارة العليا والوحدات.

ونتيجة لذلك ظهرت إعادة كلية لتنظيم المجمع وطريقة تسييره استجابة للمستجدات البيئة الداخلية والخارجية، متمثلة في التحولات القانونية والاقتصادية والمؤسساتية ، والتي تجلت في دخول المجمع في بورصة

القيم المنقولة وعقد اتفاقيات شراكة مع عدة أطراف من دول مختلفة، والتطورات المتسارعة التي شهدها المجمع في بيئة جد معقدة، والجدول التالي يبين أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم والتسيير:

جدول رقم (5-3): أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم للفرع أنتبيوتيكال

نقاط القوة	نقاط الضعف
- **إرادة الإدارة على ترسيخ إدارة معاصرة** - **إستراتيجية مستقبلية (عدة مراجعات تنظيمية وقعت خلال عشر سنوات)** - **لا مركزية سلطات التسيير على مستوى الفروع والوحدات الإنتاجية.**	- غياب هيكل مركزي خاص بالتنظيم - نقص الإبداع من طرف المسيرين نظرا للانشغال الروتيني بالأعمال اليومية - عدم إيفاء عملية التحليل البيئي وقتها الكافي. - عدم الانتظام في التحسن المسجل من طرف الفرع

المصدر: plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal

ووفقا لهذا التنظيم الجديد المستحدث من طرف المجمع، فإن المهام الرئيسية و الثانوية لغالبية الفروع تمثلت فيما يلي:

أولا: المهام الرئيسية:

1. إنتاج أدوية متخصصة.
2. إنتاج أهم المضادات الحيوية الفعالة.
3. القيام بعملية التوزيع و التسويق.

ثانيا: المهام الثانوية:

1. إنتاج مواد التغليف (المطبعة).
2. نقل وتحويل المواد الصيدلانية.
3. صيانة معدات الإنتاج و التخزين.
4. تقديم خدمات للعمال .

الفرع الثاني: الإنتاج الكلي لفرع أنتيبيوتيكال

يبلغ رأسمال فرع أنتيبيوتيكال حوالي 1.187.500.000 دج عام 2011، وهو يعتبر فرعا متكاملا حيث تشمل وحداته الإنتاجية على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية المراحل النهائية و التي تتمثل في مرحلة تعبئة المنتجات الصيدلانية النهائية وتخزينها وتسويقها.[1]

ويعتبر فرع أنتيبيوتيكال فرعا متكاملا حيث تشتمل وحداته الإنتاجية على كل مراحل الإنتاج، ابتداء من إنتاج المواد الأولية إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية ثم تخزينها و تسويقها، وتشمل منتجات الفرع مايلي[2]:

- إنتاج الأشكال الجنيسة (Les Générique) التالية:

الحقن(Injectable)، المراهم(Pommades)، الأقراص(Comprimés)، الكبسولات(Gélules)، المشروبات(Sirop)، المساحيق (Poudre Pour Suspension).

- استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحيوية، وتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية وغير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مساحيق، و ذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية V.R.A.C.

و تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البنيسيلينية في:Péniciline Vacide, Péniciline Potassiqué

أما المواد الأولية المصنعة البينيسيلينية فتتمثل فيما يلي: Tetracyline , Oxytetracyline Hel

- إنتاج الطبعات الأصلية الناجعة (Principals Actifs) البينيسيلينية وغيرالبينيسيلينية من قبل وحدة البيوتكنولوجيا المتطورة.

و تبلغ الطاقة الإنتاجية النظرية للفرع بـ *120* مليون وحدة سنويا، لكن الفرع ينتج *30* مليون وحدة سنويا فقط، وهي نسبة قليلة مقارنة مع ما يملكه الفرع من إمكانات بشرية و تقنية من جهة و كذا السوق الذي يعمل فيه من جهة أخرى، حيث تمثل حصة صيدال *80%* إلى *90%* من الحصة الإجمالية للإنتاج الوطني، بحيث تقدر هاته الأخيرة(الحصة الإجمالية للإنتاج الوطني من المواد الصيدلانية) بـ *20%* فقط من حجم السوق.[3]

[1] أنظر الملحق رقم....

[2] مديرية الاختصاصات الصيدلانية.

[3] مطبوعات من مديرية إنتاج المواد الأولية، نشاط فرع المضادات الحيوية أنتيبوتكال، فرع المضادات الحيوية بالمدية.

و في إطار الإستراتيجية المتبعة من قبل الفرع، فإن هذا الأخير يعمل على توسيع وتطوير منتجاته لذا قام بعقد عدة اتفاقيات مع مؤسسات و مخابر أجنبية بغرض إنتاج منتجات جديدة. ففي سنة *2004* تم عقد اتفاقية مع المركب الروسي ABOLMED لإنتاج الجيل الأول والثاني والثالث من السيفالوسبورينات (Céphalosporines Antibiotique de 1er,2eme, 3eme génération) .

وفي سنة *2005-2006* بدأ الفرع بإنتاج الجيل الأول من Céphalosporines و ذلك على مستوى وحداته الإنتاجية، و تجدر الإشارة هنا أن إدارة الفرع و ضمن إستراتيجية النمو و التوسع حددت إنتاج *10* تشكيلات جديدة سنويا من مختلف الأنواع، والجدول الموالي فيمثل تطور كمية الإنتاج من*2005* - *2010*.

الجدول (*6* -*3*): تطور كمية الإنتاج للفرع (*2005* -*2010*)

السنوات	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*
كمية الإنتاج (وحدة)	*32707593*	*34547580*	*37734649*	*39965746*	*46629942*	*40002000*

المصدر: خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل، فرع انتيبيوتيكال

كما يملك الفرع مديرية المطبعة التي تتميز بقدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، حيث يغطي إنتاج المطبعة احتياجات الفرع بنسبة100% وبنسبة 30% من احتياجات الفروع الأخرى.[1]

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن الفرع لا يستعمل سوى 25% من الطاقة الإنتاج النظرية (30 مليون وحدة مقارنة ب 120 مليون وحدة) وهي نسبة ضعيفة إذا ما تم مقارنتها بالإمكانيات الهائلة للفرع من جهة و السوق الذي يعمل فيه الفرع وحجم الطلب المتزايد على الدواء من جهة ثانية و المبين في الجدول التالي:

[1] مطبوعات من مديرية المطبعة، الطاقة الإنتاجية للمطبعة، فرع المضادات الحيوية بالمدية.

الجدول رقم(7-3): حجم الطلب على الدواء

السنوات	الطلب بملايين الوحدات المباعة	السنوات	الطلب بملايين الوحدات المباعة	السنوات	الطلب المحتمل بملايين الوحدات المباعة
1994	630	2003	860	2012	1120
1995	660	2004	890	2013	1150
1996	680	2005	930	2013	1180
1997	710	2006	950	2014	1210
1998	730	2007	980		
1999	750	2008	1010		
2000	780	2009	1040		
2001	810	2010	1070		
2002	830	2011	1100		

المصدر: مطبوعات من المدرية المركزية للتسوية و الإعلام الطبية (dmim)، حجم النشاطات صيدال، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

يتبين لنا من خلال الجدول الممثل للطلب على الدواء أن الطلب (الفعلي) تزايد بشكل كبير خلال الفترات السابقة ابتداء من 1994 إلى غاية 2004، بالإضافة إلى الطلب المتوقع على الدواء إلى غاية 2015، و التي يمكن إرجاع أسبابها إلى أن يعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- النمو الديمغرافي المرتفع الذي تعرفه الجزائر.
- الوفرة النسبية للمباني الصحية المتمثلة في المستشفيات وغيرها وتحسنها خاصة في المناطق الريفية.

الفرع الثالث: الموارد البشرية لفرع أنتيبيوتيكال

كما يملك الفرع موارد بشرية وقدرات هائلة حيث يقدر مجموع العاملين بفرع أنتيبيوتيكال بحوالي 1104 في كافة المستويات الإدارية و الجدول التالي يبين تعداد الموارد البشرية للفرع من سنة 2006إلى 2011.

الجدول رقم(8-3): تعداد الموارد البشرية للفرع خلال الفترة: 2006-2011

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد العاملين بالفرع	1374	1355	1343	1283	1273	1246	1104

المصدر: مطبوعات من مديرية الموارد البشرية، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

من الجدول نلاحظ عدد عمال مجمع أنتيبيوتيكال كل عام هو في تناقص حيث كان في سنة 2005 في حدود 1374 لينخفض الى 1104 عامل في سنة 2011من بينهم 54 عامل عقود ماقبل التشغيل اي بمعني ان عدد عمال فرع انتيبتكال 1050عامل.[1]

كما ينقسم عمال موظفو الفرع إلى ثلاث أنواع أساسية هي: الإطارات، أعوان الإتقان وأعوان التنفيذ، وتقدر النسب المئوية لهم كالتالي:[2]

الجدول رقم(9-3): تقسيم الموارد البشرية للفرع

حجم العمالة للفرع	النسبة المئوية
الإطارات	%26
أعوان الإتقان	%56
أعوان التنفيذ	%18
المجموع	%100

المصدر: مطبوعات من مدرية الموادر البشرية، فرع أنتيبيوتيكال بالمدية

فيما يمثل العنصر النسوي حوالي 11%من المجموع الكلي للموارد البشرية، وتختلف تخصصاتهم على النحو التالي: صيادلة متخصصين، مهندسين كيماويين، بيولوجيون، ومتعددي التقنيات متمكنين كل في تخصصه، بالإضافة إلى مهندسين في الإعلام الآلي وإداريين متخصصين.

[1] أنظر الملحق رقم (01).

[2] مطبوعات من مدرية الموارد البشرية، فرع انتيبيوتكال بالمدية

من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن التركيبة البشرية للفرع متنوعة، إلا أنه تجدر الإشارة إلى سيطرة أعوان التحكم بنسبة 56% وهو ما يمكن تفسيره بمتطلبات تنفيذ الأعمال المتعلقة بصناعة الأدوية وعمليات الإسناد، كما أن أعوان التنفيذ لا يمثلون سوى 18% وهو راجع أساسا لعدم توفر وظائف لمثل هذا المستوى في الصناعة الدوائية بنفس حجم الوظائف التي يمكن ان يشغلها أعوان التحكم.

كما يمكن الإشارة إلى أن ما نسبته 89% منحجم العمالة هم من ذوي عقود العمل غير محددة المدة، وهو ما يمثل لهم نوع من الضمان و الاستقرار المهني، ففصلهم عن العمل لا يعتمد فيه على المدة بل هو ناتج عن أسباب أخرى.

وبالرغم من السياسة المنتهجة لفرع انتيبيوتكال في مجال الموارد البشرية الا انه يواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة، والتي يمكن توضيحها فيما الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3): أهم نقاط القوة ونقاط الضعف للموارد البشرية في فرع انتيبيوتكال

نقاط القوة	نقاط الضعف
- إطارات وموارد بشرية شابة. **- مواد بشرية ذات تجربة في مجال الإنتاج.** **- جو عمل ممتاز.**	- نقص إطارات وأخصائيين في مجالات(الصيدلة، الكيمياء، التنظيم، العلاقات العامة،...الخ). - قدرات تحليل غير كافية. -عدم وجود استخلاف في مناصب الإطارات. - معايير توظيف غير معروفة وغالبا ما تكون غير موضوعية. - تكاليف المستخدمين جد مرتفعة. - أجور عمال صيدال تحت المستوى الوطني. - غياب أخصائيين في علم الاجتماع وعلم النفس.

المصدر: plan stratégique a long terme:2002/2014,group saidal

من خلال تحليل البيئة الداخلية للفرع يمكن ملاحظة مدى القدرات الهائلة التي يمتلكها على كافة المستويات البشرية، المادية،و المالية التي تؤهله إلى تحقيق الأهداف المسطرة، و الوصول إلى الرسالة التي يطمح

إليها الفرع و المجمع، ذلك إذا ما تم اعتماد الإستراتيجية المناسبة، والأخذ بكافة الإجراءات و السياسات و البرامج التي تضمن السير الحسن للفرع بصفة خاصة و للمجمع ككل.

لكن لا يعني بالضرورة امتلاك الإمكانيات المتنوعة، القدرة على تحقيق الأهداف و الغايات الموضوعة بنجاح، ما لم تتوفر المنظمة على إدارة إستراتيجية هادفة وفعالة في عملية التسيير، وذلك لن يتم إلا بالعمل سويا بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، لذلك نستنتج أن إستراتيجية الفرع مستمدة من إستراتيجية المجمع ككل، وهو ما يدل على قوة المجمع من خلال نقاط القوة في الفرع.

المبحث الثالث: تحضير الاستقصاء وتحليل نتائجه

الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا، توجه إلى أفراد العينة للإجابة عليها، وتحتوي على أسئلة قد تكون مفتوحة أو مغلقة أو مزيجا بينهما، وتعد أحد أهم الأساليب شيوعا في ميدان بحوث التسويق لجمع المعلومات والبيانات ، ولأن من عيوب الإستبانة هو انخفاض نسبة الردود فيها اعتمدنا في دراستنا على طريقة المقابلة الشخصية وتوزيع الإستبانة واسترجاعها مباشرة في نفس اليوم.

المطلب الأول: عينة الدراسة وتصميم قائمة الاستقصاء

توزع منتجات صيدال وفرع انتيبيوتيكال عبر كامل التراب الوطني، وقد راعينا بعض الأمور عند تحديدنا لعينة الدراسة و تصميم قائمة الاستقصاء.

أولا- تعريف عينة الدراسة

من بين العوامل الأساسية والتي على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو تحديد عينة الدراسة، والتي يعرفها موريس أنجرس بأنها "عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي"[1]، ومن هذا التعريف نخلص إلى أن عينة الدراسة مجموعة من الوحدات التي تمثل مجتمع الدراسة وتختلف أعدادها باختلاف هدفها و درجة دقتها.

ثانيا- تحديد حجم العينة الإحصائية لمجتمع الدراسة

اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من مديريات فرع أنتيبيوتيكال وكذا الخلايا التي تتكون منها، و قد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في المديرين ورؤساء المصالح والعمال خاصة من قسم التسويق وقسم الموارد البشرية.

[1] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي** في **العلوم الإنسانية: تدريبات علمية**، ترجمة بوريد صحراوي وكمال بمشرف وسعيد سبعون، دارا لقصبة للنشر، الجزائر العاصمة، 2006،ص:298.

ثالثا : تصميم فائمة الأسئلة

قمنا بتصميم الاستبيان بشكل يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة بحثنا، وقد صغنا الأسئلة بطريقة مفهومة ومتسلسلة لتحقيق الهدف منها وهو الحصول على معلومات دقيقة تساعدنا في حل الإشكالية المطروحة.

1- أنواع الأسئلة

واعتمدنا في تصميم قائمة الأسئلة بشكل كبير على الأسئلة المغلقة، وتركنا بعض الأسئلة مفتوحة للضرورة ولكن لم يتم أخذها بعين الاعتبار، وهذا لتسهل علينا عملية حسابها وتحليلها باستخدام برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئيين رئيسيين، الجزء الأول خصصناه للمعلومات الشخصية، والتي تفيد وصف العينة التي نحن بصدد دراستها كالمستوى التعليمي ومدة العمل ، أما الجزء الثاني من الإستبانة فكانت أسئلته مركزة في معظمها

كما اعتمدنا أيضا على صيغة الإجابة الخماسية حسب مقياس ليكرت الخماسي في معظم الأسئلة المتعلقة بالجزء الثاني من الإستبانة، كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (11-3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

خيارات الإجابة	الدرجة	خيارات الإجابة	الدرجة	خيارات الإجابة	الدرجة
غير هام إطلاقا	1	غير راض إطلاقا	1	بطريقة ضعيفة جداً	1
غير هام	2	غير راض	2	بطريقة ضعيفة	2
عادي	3	محايد	3	بطريقة عادية	3
هام	4	راض	4	بطريقة جيدة / كبيرة	4
هام جدا	5	راض جدا	5	بطريقة جيدة جداً/ كبيرة جدا	5

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ، كتاب " عز عبد الفتاح ، **مقدمة** في **الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ،جدة 2008،ص،450.

وانطلاقا من الجدول (12-3) حسب الأوزان الموضحة فيه ولحساب طول خلايا مقياس لكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) نقوم بحساب المدى (5-1=4) ثم بقسمته على عدد فئات المقياس كما يلي (5/4=0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو رقم 1 الصحيح لتصبح القيمة 1.8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح ، لتصبح النتيجة على الجدول التالي :

الجدول (12-3): مجالات الاتجاهات حسب ليكارت الصيغة الخماسية

المتوسط المرجح	الاتجاه		
من 1 إلى 1.79	غير هام إطلاقا	غير راض إطلاقا	بطريقة ضعيفة جداً
من 1.8إلى 2.59	غير هام	غير راض	بطريقة ضعيفة
من 2.6 إلى 3.39	عادي	محايد	بطريقة عادية
من 3.4 إلى 4.19	هام	راض	بطريقة جيدة / كبيرة
من 4.2 إلى5	هام جدا	راض جدا	بطريقة جيدة جداً/ كبيرة جدا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على ، كتاب " عز عبد الفتاح ، **مقدمة** في **الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ،جدة 2008،ص،451.

رابعا- صدق محتوى أداة الدراسة وتجربتها:

تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعدما تم عرض التصميم الأولي للإستبانة على الأستاذ المشرف إضافة إلى مجموعة من الأساتذة من جامعة المدية وأساتذة من جامعة الجزائر، معظمهم متخصص في مجال إدارة الأعمال والتسويق، وعددهم 06 أساتذة [1]، من أجل تحكيمها من كل الجوانب المنهجية والموضوعية، وحتى البناء اللغوي، ، وبناء على ما تم اقتراحه من طرف الأساتذة

[1] أنظر قائمة الملاحق ، الجدول رقم

المحكمين وآرائهم ، تمت إعادة صياغة بعض الأسئلة، كما تم حذف البعض الآخر وإضافة بعض الأسئلة الأخرى، ليصبح مجموع الأسئلة الرئيسية15سؤال.

خامسا- جمع البيانات

قمنا بتوزيع الإستبانة على عينة تتكون من 80 فرد؟، وتم استعادة 68 عينة، في حين لم نستطيع استرجاع 12 منها وقد تم بعدها استبعاد 5 عينات لعدم استيفائها لجميع أسئلة الإستبانة، ليبغ عدد العينات المدروسة 63 عينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبانة

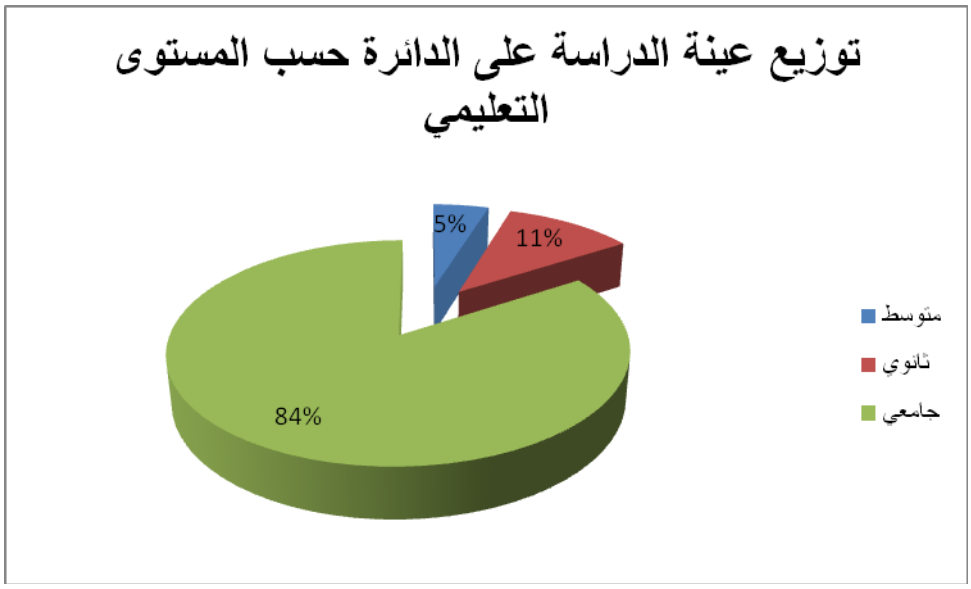
بعد ما قمنا بعملية استرجاع الإستبانة الموزعة على فئات المستهلكين، ،فقمنا بإدراج البيانات التي حصلنا عليها في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذا الإحصاء التطبيقي، وما يتعلق بمقاييس النزعة المركزية (كمعامل الارتباط ،ومقاييس التشتت والوسط الحسابي المرجح ...الخ) ، وكانت كما يلي:

الجدول(13 -3): النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	متوسط	3	**%4.8**
	ثانوي	7	**%11.1**
	جامعي	53	**%84.1**
مدة العمل	أقل من 10 سنوات	29	**%46**
	أكثر من 10سنوات	**34**	**%54**

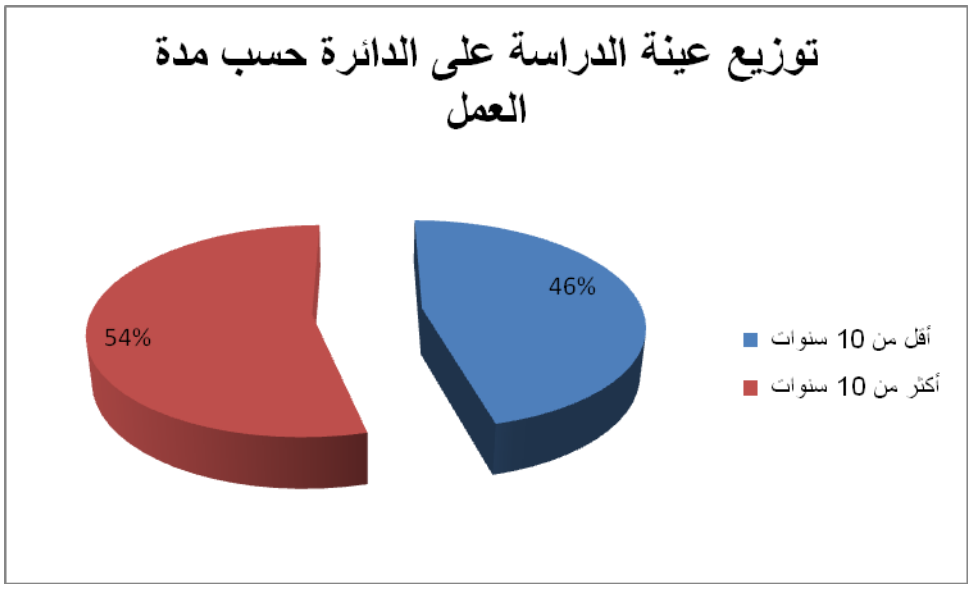
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

الشكل رقم (3-6)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

الشكل رقم(3-7)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الفئة التي لديها مستوى جامعي هي الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 84.1%، في حين كانت نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط وثانوي 4.8 % و 11.1 %، على الترتيب .

أمـا فيما يخص مدة العمل فما نسبته 46% من عينة الموظفين المستجوبين لدهم خبرة اقل من 10 سنوات في المؤسسة ، بينما مـا نسبته 54% لديهم خبرة تفوق 10 سنوات في مؤسسة صيدال .

الجدول(14-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بالإدارة الإستراتيجية

الرقم	السؤال		لا أدري	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	6	3	54	1.24	0.615	نعم	
	هل تعتمد مؤسستكم على وظيفة الإدارة الإستراتيجية في نمط التسيير	النسبة	%9.5	%4.8	%85.7				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته و 85.7% من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن مؤسسة صيدال تعتمد على وظيفة الإدارة الإستراتيجية في نمط التسيير، في حين أجاب ما نسبته و 9.5% و 4.8% على الترتيب ب "لا ادري" و "لا تعتمد المؤسسة على وظيفة الإدارة الإستراتيجية في نمط التسيير، حيث نجد في أية مؤسسة إدارة إستراتيجية، حتى وان لم يكن مخصص لها فرع أو مصلحة بحد ذاتها.

الجدول رقم : (15-3) مـا مدى اهمية تحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتداركها؟

		غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	التنظيم و التسيير في المؤسسة	7	7	7	24	18	**3.62**	**1.313**	**مهم**	**3**
		11.1%	%11.1	%11.1	38.1%	%28.6				
	الموارد في المؤسسة	3	9	4	16	31	**4.00**	**1.257**	**مهم**	**1**
		4.8%	14.3%	6.3%	25.4%	49.2%				
	ثقافة وأهداف المؤسسة	**6**	**3**	**6**	**33**	**15**	**3.76**	**1.160**	**مهم**	**2**
		9.5%	4.8%	9.5%	52.4%	23.8%				
	المجموع بشكل عام						**3.793**	**1.243**	**مهم**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

من الجدول(15-3)نلاحظ أن درجة الأهمية في تحليل البيئة الداخلية لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة **(مهم)** ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.793) وكذا الانحراف المعياري ب(1.243).

وبالإعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات الواردة في السؤال الخاص بمدى تأثير البيئة الداخلية في مؤسسة صيدال لمعرفة نقاط القوة وتنميتها والضعف وتداركها، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الداخلية في مؤسسة صيدال لمعرفة نقاط القوة وتنميتها والضعف وتداركها من خلال الموارد المتاحة في المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.00) بانحراف معياري قدره(1.257)، وعليه فقد جاءت ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته % 4.8 و 14.3% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، ويتضح ذلك من خلال الدور الذي تلعبه الموارد في المؤسسة وخاصة الموارد البشرية، باعتبارها العنصر الرئيسي في عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال عملية تحليل وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية وصولا إلى تحقيق الأهداف.

2- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الداخلية في مؤسسة صيدال لمعرفة نقاط القوة وتنميتها والضعف وتداركها من خلال ثقافة وأهداف المؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري قدره(1.160)، وعليه فقد جاءت ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 9.5%و 4.8% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جداً هو الآخر وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، وهذا يعني أن كلما كان الجهاز الإداري ذو تنظيم جيد وتسيير موجه ومحكم في المؤسسة، كلما ساعد ذلك على استشعار الأزمات وتداركها.

3- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الداخلية في مؤسسة صيدال لمعرفة نقاط القوة وتنميتها والضعف وتداركها من خلال التنظيم و التسيير في المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.62) بانحراف معياري قدره(1.313)، وعليه فقد جاءت ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 11.1% و % 11.1 ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، وهذا ما يدل على أن لمؤسسة صيدال ثقافة العمل الجماعي لدى

عمالها من أجل الوصول بها إلى الأهداف المسطرة من جهة، وتوخي الأزمات وتخطيها من جهة أخرى.

الجدول رقم(16-3): مـا مدى اهمية البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص وإغتنامها والتهديدات وتجنبها؟

		غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	القوانين التنظيمية	3	10	29	12	9	**3.22**	**1.039**	**غير مهم**	**6**
		4.8%	%15.9	%46	19%	%14.3				
	السكان	6	3	6	33	15	**3.76**	**1.160**	**مهم**	**4**
		9.5%	4.8%	9.5%	52.4%	23.8%				
	الهياكل الصحية	3	9	4	16	31	**4.00**	**1.257**	**مهم**	**3**
		4.8%	14.3%	6.3%	25.4%	49.2%				
	الموردون	3	6	6	12	36	**4.14**	**1.216**	**مهم**	**2**
		%4.8	%9.5	%9.5	19%	57.1%				
	المنافسون	4	7	13	30	9	**3.52**	**1.075**	**مهم**	**5**
		%6.3	11.1%	20.6%	47.6%	14.3%				
	العملاء	3	6	6	12	36	**4.14**	**1.216**	**مهم**	**1**
		4.8%	%9.5	%9.5	19%	%57.1				
المجموع بشكل عام							**3.796**	**1.160**	**مهم**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**

من الجدول(16-3)نلاحظ أن درجة الأهمية في تحليل البيئة الخارجية لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة **(مهم)** ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.796) وكذا الانحراف المعياري ب(**1.160**).

وبالإعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات الواردة في السؤال الخاص بمدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1-2 جاءت كل من العبارة " مدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها " من خلال العملاء و من خلال الموردون في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.14) بانحراف معياري قدره(1.216)، وعليه تقع العبارتان ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 4.8% و 9.5% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فمؤسسة صيدال تقوم بتنويع مصادر المادة الأولية (محلية وخارجية) ، وكذا توسيع حجم معاملاتها مع الخارج وإدخال التكنولوجيا الحديثة والخبرات في مجال الصناعة الصيدلانية.

أمـا من جهة العملاء فمؤسسة صيدال تركز على العميل بشكل كبير لأنه أساس عملية التسويق و التوزيع من تجار الجملة والتجزئة والمستورد الأجنبي، حيث يمثل العملاء حجم الحصة السوقية لصيدال أو رقم مبيعاتها.

3- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها " من خلال الهياكل الصحية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.00) بانحراف معياري قدره(1.257)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 4.8% و 14.3% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، ، فالهياكل الصحية تعتبر تحصيل حاصل لزيادة عدد السكان والتجمعات السكانية، وهذا ما أشارت إليه إحصائيات وزارة الصحة والسكان عن تضاعف في عدد الهياكل الصحية في الفترة الأخيرة هذا مـا أدى إلى الزيادة في حجم الطلب على الأدوية وخاصة من مؤسسة صيدال باعتبارها صاحبة اكبر حصة سوقية في الجزائر.

4- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها " من خلال السكان في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري قدره(1.160)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 9.5% و 4.08% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فالنمو الديمغرافي في الجزائر متزايد وبوتيرة مستمرة، وهذا ما يتطلب زيادة حجم الإنتاج كما ونوعا من قبل صيدال، وهنا تبرز أهمية تحليل عامل السكان بالنسبة لصيدال.

5- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها " من خلال المنافسون في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) بانحراف معياري قدره(1.075)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 19% و 14.3% مهمة ومهمة جدا بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فمن خلال عامل المنافسة تعمل مؤسسة صيدال على تحسين نوعية المنتج لاستقطاب أكبر حصة سوقية، كما تكشف نقاط التهديدات وتداركها والفرص وتنميتها.

6- جاءت العبارة " مدى تأثير البيئة الخارجية في مؤسسة صيدال لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها " من خلال القوانين التنظيمية في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.22) بانحراف معياري قدره(1.039)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه غير مهم، حيث إن ما نسبته 6.3% و 11.1% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، بما ان مؤسسة صيدال تعد مؤسسة رائدة في سوق الأدوية في الجزائر، باعتبار أن المنافسة من قبل الشركات الأجنبية ضعيفة في هذا السوق لهذا فإن القوانين التنظيمية والتشريعية غير مهمة جدا بالنسبة لمؤسسة صيدال.

الجدول(17-3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق بمواجهة الأزمات

الرقم	السؤال	لا أدري	لا	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟	6	3	54	1.24	0.615	نعم	-
		9.5%	4.8%	85.7%				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول أغلبية إجابات عينة الموظفين المستجوبين جاءت بنعم بنسبة 85.7% ، وهو ما يدل على أن مؤسسة صيدال حدثت فيها أزمات من قبل.

الجدول رقم (18-3): ما هي درجة أهمية الأساليب التالية في التعامل مع الأزمة؟

		غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	كبت الأزمة	12	32	13	3	3	2.25	0.983	غ/مهم	6
		19%	%50.8	%20.6	4.8%	%4.8				
	إنكار الأزمة	7	3	3	32	18	3.81	1.229	مهم	2
		% 11.1	4.8%	4.8%	50.6%	28.6%				
	إحتواء الأزمة	7	6	6	18	26	3.79	1.370	مهم	3
		11.1 %	%9.5	%9.5	%28.6	41.3 %				
	تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة	7	4	3	12	37	4.08	1.383	مهم	1
		4.8%	%6.3	%4.8	19%	58.7 %				
	المشاركة في التعامل مع الأزمة	4	7	13	30	9	3.52	1.075	مهم	4
		6.3%	11.1%	20.6%	47.6%	14.3%				
3-3	تفتيت الأزمة	7	12	3	23	18	3.52	1.378	مهم	5
		% 11.1	19%	4.8%	36.5%	28.6%				
المجموع بشكل عام										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

من الجدول(18-3)نلاحظ أن درجة الأهمية الأساليب المذكورة في التعامل مع الأزمة لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (مهم) ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3.52) وكذا الانحراف المعياري ب(1.378).

وبالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات الواردة في السؤال الخاص بمدى أهمية الأساليب المذكورة في التعامل مع الأزمة في مؤسسة صيدال، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت العبارة " درجة أهمية أسلوب تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.08) بانحراف معياري قدره(1.383)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 4.8% و 6.3% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، يولي عمال فرع أنتيبيوتيكال ومسيريه أهمية بالغة لفريق إدارة الأزمات، لانه نظريا هو الملم بجميع جوانب المؤسسة ومعالجة الأزمات بطريقة علمية، دقيقة ومنظمة.

2-جاءت العبارة " درجة أهمية أسلوب إنكار الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة االثانية من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.81) بانحراف معياري قدره(1.229)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 11.1% و 4.8% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، وهنا يتضح لنا درجة الغموض وعدم كشف الحقيقة من طرف مسيرو مؤسسة صيدال حول أي أزمة تحدث للمؤسسة.

3-جاءت العبارة " درجة أهمية أسلوب إحتواء الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.79) بانحراف معياري قدره(1.370)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 11.1% و 9.5% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، وهذا الجواب منطقي لأنه في حالة عدم احتواء الأزمة يتم تفشيها مما يؤثر على الإدارة والمؤسسة ككل.

4-جاءت العبارة " درجة أهمية أسلوب المشاركة في التعامل مع الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) بانحراف معياري قدره(1.075)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 6.5% و 11.1% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، بطبيعة الحال لا يمكن للمدير أو المسير مواجهة الأزمة لوحده مهما كانت قدراته ومؤهلاته، فيجب التعاون وإشراك جميع القوى الفاعلة في المؤسسة في إدارة الأزمة.

5-جاءت العبارة " درجة أهمية تفتيت الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.52) بانحراف معياري قدره(1.378)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه مهم، حيث إن ما نسبته 11.1% و 19% ليست مهمة بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، حيث لا يمكن لأي مسئول التغلب على الأزمة بشكلها الكلي، فيلجأ فريق إدارة الأزمات إلى تقسيم الأزمة إلى أجزاء صغيرة و من ثمة معالجة كل جزء على حدا.

6-جاءت العبارة " درجة أهمية كبت الأزمة لمواجهة الأزمة " في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث درجة الأهمية لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.25) بانحراف معياري قدره(0.983)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه غير مهم، حيث إن ما نسبته 4.8% و 4.8% مهمة ومهمة جدا بالنسبة لهم ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير نوعا ما وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، ويرجع عدم أهمية هذا الأسلوب في مؤسسة صيدال لأنه كان معتمدا قديما، أمـا الآن فإن وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تطورت كثيرا، وبالتالي أصبح كبت الأزمة أو عدم إفشائها أمر مستحيل لذا فهو أسلوب غير مهم بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (19-3): ماهي درجة الاستعداد للتعامل مع الازمات؟

		بطريقة ضعيفة جداً	بطريقة ضعيفة	بطريقة عادية	بطريقة جيدة / كبيرة	بطريقة جيدة جداً/ كبيرة جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	في حالة حدوث أزمات مستقبلية كيف تتوقع أن تتعامل الإدارة معها؟	7	3	3	32	18	3.81	1.229	جيدة	
		% 11.1	%4.8	%4.8	50.8%	28.6 %				
	هل تعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات؟	6	3	6	33	15	3.76	1.160	كبيرة	
		9.5%	4.8%	9.5%	52.4%	23.8%				
	هل تعتقد أن للمؤسسة نظام للمعلومات فعال يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات؟	6	3	6	33	15	3.76	1.160	كبيرة	
		9.5%	%4.8	%9.5	%52.4	23.8 %				
	هل تعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة، بحيث يعملون على تجنب الأزمات أو التصدي لها في حالة حدوثها؟	8	7	21	21	6	3.16	1.153	عادية	
		% 12.7	%11.1	%33.3	33.3%	%9.5				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss.

بالنسبة للسؤال: في **حالة حدوث أزمات مستقبلية كيف تتوقع أن تتعامل الإدارة معها** ؟ فإن نصف عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة تتعامل معها بطريقة جيدة، في حين أشار ما نسبته 28.6% أن المؤسسة تتعامل معها بطريقة جيدة جدا، في حين جاءت نسب التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال بطريقة ضعيفة جدا ، ضعيفة، عادية بـ 11.1%، 4.8%،4.8%، على التوالي، وهي إجابة منطقية بحكم أن مؤسسة صيدال مؤسسة عريقة ولديها خبرة كبيرة في التعامل مع الأزمات، وبالتالي فمختلف السيناريوهات المحتملة للأزمة هي في حسابات المؤسسة.

بالنسبة للسؤال: هل تعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات؟ فإن ما نسبته 52.4 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة لديها القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات، في حين أشار ما نسبته 23.8% أن المؤسسة لديها القدرات والمؤهلات والكفاءات كبيرة جدا للتصدي للازمات، في حين جاءت نسب ضعيفة جدا وضعيفة وعادية على التوالي، 9.5%، 4.8%،9.5%، من خلال الملحق التابع لمؤسسة صيدال والخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة من موارد بشرية ومالية، فمؤسسة صيدال عامة وفرع أنتيبيوتيكال خاصة تمتلك من المؤهلات والكفاءات ما يمكنها من التصدي لمختلف الأزمات إن حدثت.

بالنسبة للسؤال: هل تعتقد أن للمؤسسة نظام للمعلومات فعال يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات؟ فإن ما نسبته 52.4 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة نظام للمعلومات فعال يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات ، في حين أشار ما نسبته 23.8% أن المؤسسة نظام للمعلومات فعال جدا يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات ، في حين جاءت نسب ضعيفة جدا وضعيفة وعادية على التوالي، 9.5% ، 4.8%،9.5%، فمؤسسة صيدال تمتلك نظام معلومات فعال على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، مما يساعد على الوقاية من الأزمة أو معالجتها.

بالنسبة للسؤال: هل تعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة، بحيث يعملون على تجنب الأزمات أو التصدي لها في **حالة حدوثها** ؟ فإن ما نسبته 33.3 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة ، كما أجاب أيضا ما

نسبته 33.3% أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم إخلاص ووفاء كبير للمؤسسة ، في حين جاءت نسب ضعيفة جدا وضعيفة و كبيرة جدا ، 12.7%، 11.1%،9.5%، على الترتيب .

الجدول رقم (20-3): اتخاذ القرار في الموسسسة

		قرارات فردية	قرارات بالأغلبية	قرارات جماعية	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرار في حالة الأزمات التي تواجه المؤسسة تكون	9	9	45	2.57	0.734	قرارت جماعية	-
		14.3%	14.3%	45%				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

بالنسبة للسؤال: هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرار في حالة الأزمات التي تواجه المؤسسة تكون قرارات فردية او بالأغلبية أو جماعية ؟ فإن ما نسبته 45 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن القرارات تكون جماعية مما يدل على المشاركة الجماعية في مواجهة الأزمات، بينما جاءت نسب القرارات تتخذ بصفة فردية وبالأغلبية 14.3% ، 14.3%على الترتيب .

الجدول رقم (21-3): هل القرارات مبنية على معلمات صحيحة وهل تتبع الادارة مداخل حديثة في ادارة الازمة؟

		لا	لا أدري	نعم	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار						
		النسبة						
	هل هذه القرارات مبنية على معلومات صحيحة، كاملة ودقيقة؟	26	9	28	2.03	0.933	لا أدري	
		41.3%	14.3%	44.3%				
	هل تستخدم مؤسستكم مداخل حديثة في إدارة الأزمات؟	26	9	28	2.03	0.933	لا أدري	
		41.3%	14.3%	44.4%				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

بالنسبة للسؤال: هل هذه القرارات مبنية على معلومات صحيحة، كاملة ودقيقة؟ فإن ما نسبته 41.5 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن القرارات ليست مبنية على معلومات صحيحة ، كاملة ودقيقة، ومـا نسبته 44.3% أجابوا بأن القرارات مبنية على معلومات صحيحة ، كاملة ودقيقة، في حين اجاب ما نسبته 14.3 % من عينة الموظفين ب " لا ادري" وعليه فقد وقعت العبارة ضمن مجال لا أدري، وذلك لان القرارات تكون خاصة بالإدارة العليا للمؤسسة.

بالنسبة للسؤال هل تستخدم مؤسستكم مداخل حديثة في إدارة الأزمات؟ فإن ما نسبته 41.5 % من عينة الموظفين المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم مداخل حديثة في إدارة الأزمات ،ومـا نسبته

44.3% أجابوا بأن المؤسسة تستخدم مداخل حديثة في إدارة الأزمات، في حين أجاب ما نسبته 14.3 % من عينة الموظفين ب " لا ادري" وعليه فقد وقعت العبارة ضمن مجال لا أدري، وذلك لان مصطلح إدارة الأزمات خاص بالإدارة العليا وذوي الاختصاص، ولهذا فجل أفراد العينة المستجوبة ليس لديهم دراية بإدارة الأزمات.

الجدول رقم (22-3): أسلوب التخطيط المعتمد لمواجهة الأزمات؟

		غير راض إطلافا	غير راض	عادي	راض	راض جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	التخطيط قبل الأزمة	9	9	31	7	7		1.132	عادي	3
		14.3%	%14.3	%49.2	11.1%	11.1 %	2.90			
	التخطيط أثناء الأزمة	6	6	0	32	19	3.83	1.238	راض	1
		9.5%	9.5%	0	50.8%	30.2%				
	التخطيط بعد الأزمة	6	6	14	21	16	3.56	1.241	راض	2
		9.5%	9.5%	22.2%	33.3%	25.4%				
المجموع بشكل عام							3,43	1,194	راض	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

من الجدول(22-3)نلاحظ أن درجة الرضا عن أسلوب التخطيط لمواجهة الأزمات في مؤسسة صيدال لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (راض) ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3,43) وكذا الانحراف المعياري ب(**1.194**).

وبالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات الواردة في السؤال الخاص بدرجة الرضا عن أسلوب التخطيط لمواجهة الأزمات في مؤسسة صيدال ، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " أنا راض عن أسلوب التخطيط المعتمد أثناء الأزمة في مؤسسة صيدال " في المرتبة الأولى من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) بانحراف معياري قدره(1.238)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 9.5% و 9.5% غير راضون عن أسلوب التخطيط في المؤسسة أثناء الأزمة، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، وذلك لأن جميع عمال مؤسسة صيدال سواء كانوا مديرين أو عمال عاديين يكونون في حالة تأهب شديد في حالة الأزمة.

2-جاءت العبارة " أنا راض عن أسلوب التخطيط المعتمد بعد الأزمة في مؤسسة صيدال " في المرتبة الثانية من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.56) بانحراف معياري قدره(1.241)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 9.5% و 9.5% غير راضون عن أسلوب التخطيط في المؤسسة بعد الأزمة، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، لأن درجة التخطيط لما بعد الأزمة تكون للتحضير لإعادة المؤسسة لمسارها الطبيعي والتعلم و الإتعاض من الأزمة الأخيرة.

3-جاءت العبارة " أنا راض عن أسلوب التخطيط المعتمد قبل الأزمة في مؤسسة صيدال " في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.90) بانحراف معياري قدره(1.132)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 14.3% و 14.3% غير راضون عن أسلوب التخطيط في المؤسسة قبل الأزمة، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فكل أزمة وطبيعتها، وكل أزمة ودرجة شدتها، فعلى أساس شدة الأزمة الماضية يأتي التخطيط أو التحضير لازمات مستقبلية.

الجدول رقم (23-3): الرضا عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات؟

		غير راض إطلاقا	غير راض	عادي	راض	راض جدا	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار								
		النسبة								
	إعلام العاملين في المؤسسة	6	3	6	33	15	**3.76**	**1.160**	**راض**	**2**
		9.5%	%4.8	%9.5	52.4%	23.8 %				
	. تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة	7	3	3	32	18	**3.81**	**1.229**	**راض**	**1**
		11.1%	4.8%	4.8%	50.8%	28.6%				
	التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة	12	30	11	3	7	**2.41**	**1.186**	**غير راض**	**4**
		19%	47.6%	17.5%	4.8%	11.1%				
	التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام	6	6	14	21	16	**3.56**	**1.241**	**راض**	**3**
		%9.5	%9.5	%22.2	33.3%	25.4%				
	المجموع بشكل عام						**3,385**	**1,204**	**راض**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

من الجدول(23-3)نلاحظ أن درجة الرضا عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة (راض) ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام ب(3,385) وكذا الانحراف المعياري ب(1,204).

وبالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات الواردة في السؤال الخاص بدرجة الرضا عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال ، تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت العبارة " أنا راض عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال " من خلال تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة، في المرتبة الأولى من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.81) بانحراف معياري قدره(1.229)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 11.1% و 4.8% غير راضون عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة.

2-جاءت العبارة " أنا راض عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال " من خلال إعلام العاملين في المؤسسة بالأزمة ، في المرتبة الثانية من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.76) بانحراف معياري قدره(1.160)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 9.5% و 4.8% غير راضون عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فهي ضرورة حتمية لعلمية الاستعداد والتأهب لمواجهة الأزمة كل موقعه.

3-جاءت العبارة " أنا راض عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال " من خلال التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام ، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.56) بانحراف معياري قدره(1.241)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه راض، حيث إن ما نسبته 9.5% و 9.5% غير راضون عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فالتعامل مع وسائل الإعلام في بداية الأزمة يجب أن يكون بطريقة ذكية ، وذلك بالإفصاح عن ما يكون في صالح المؤسسة فقط.

4-جاءت العبارة " أنا راض عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال " من خلال التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة ، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الرضا لدى عينة الموظفين المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.41) بانحراف معياري قدره(1.186)، وعليه تقع

هذه العبارة ضمن مجال اتجاه غير راض، حيث إن ما نسبته 4.8% و 11.1% راضون عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسسة صيدال ، وهذا ما يبين وجود تشتت كبير جدا وهو الذي دل عليه الانحراف المعياري بتلك النسبة، فهو يعتبر أمر صعب في بداية الأزمة كونها تكون مجهولة الملامح ومعقدة، إذن فهي عملية بعدية تقوم بها الإدارة العليا.

الجدول رقم (24-3): هل تتبع مؤسستكم طريقة الادارة بالازمات؟

		نعم	لا	لاادري	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		النسبة						
		التكرار						
	هل تتبع مؤسستكم طريقة الإدارة بالأزمات في التصدي للازمات؟	9	9	45	**1.43**	**0.734**	لاادري	
		14.3%	14.3%	71.4%				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول أغلبية إجابات عينة الموظفين المستجوبين جاءت "لا أدري" بنسبة 71.4% ، وهو ما يدل على ان هذا المصطلح أو الطريقة حديثة نوعا ما في إدارة الأزمات بالإضافة إلى ان صيدال لا تمتلك فريق مختص بإدارة الأزمات ملم بطرق واستراتيجيات إدارة الأزمات .

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- يوجد تباين في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث سنقوم باختبار كل جزء منها على حدا، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(*one-waw Canova*)، الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات على كلا الجزئين (يوجد تباين في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو الادارة الاستراتيجية ، يوجد تباين في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو إدارة الأزمات) انطلقنا من خيارين أساسيين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (*0.05*) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أولا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو الإدارة الإستراتيجية:

جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(*0.05*) في اتجاهات عمال انتيبيوتيكال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الادارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي، مدة العمل.

الجدول(*25 -3*): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) للإدارة الإستراتيجية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين **المجموعات**	13.103	13	1.008	15.365	*0.000
	داخل المجموعات	3.214	49	0.066		
مدة العمل	بين **المجموعات**	7.937	13	0.611	3.878	*0.000
	داخل المجموعات	7.714	49	0.157		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة *0.05* ≥ α)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (25-3) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الإدارة الإستراتجية وفقا للمتغيرات الشخصية الذي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة نحو الإدارة الإستراتيجية تعزى للمستوى التعليمي(متوسط، ثانوي، جامعي) ومدة الأقدمية(أقل من 10سنوات، أكثر من 10سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الإدارة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة العمل، أي أن اتجاه عمال الفرع نحو الإدارة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى التعليمي للعامل وكذلك حسب مدة خدمته بالفرع.

ثانيا- نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو إدارة الأزمات: جاءت الفرضية في جزئها الثاني للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي، مدة العمل.

الجدول($26-3$): نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية إدارة الأزمات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	بين المجموعات	14.603	15	0.974	26.691	*0.000
	داخل المجموعات	1.714	47	0.036		
مدة العمل	بين المجموعات	12.437	15	0.829	12.123	*0.000
	داخل المجموعات	3.214	47	0.068		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (26-3) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة نحو مواجهة الأزمات وفقا للمتغيرات التي يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة نحو مواجهة وإدارة الأزمات تعزى للمستوى التعليمي(متوسط، ثانوي، جامعي) ومدة العمل(أقل من 10سنوات، أكثر من 10سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو مواجهة الأزمات تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة العمل، أي أنه اتجاه عمال الفرع نحو مواجهة الأزمات تختلف باختلاف مستوى التعليمي للعامل وكذلك حسب مدة خدمته بالفرع.

ثالثا: علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الأزمات

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف°): لا توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف): توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف°) ونقبل الفرضية البديلة (ف)، وعليه سيكون هناك علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في فرع انتيبيوتيكال.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم(ف°)، أي أنه لا توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في فرع انتيبيوتيكال.

جدول رقم (27-3): بين العلاقات بين الإدارة الإستراتيجية ومواجهة الأزمات

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	6950.	**0.000***
مواجهة الأزمات		
***دال عند مستوى معنوية (0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج spss

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (27-3) يمكننا تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالفرع من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال فرع أنتيبيوتيكال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها .

وهذه العلاقة هي علاقة طردية وقوية تقدر ب 69.5%، أي أنه كلما كانت لدينا إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة كلما ساعد هذا على التحكم في الأزمات وإدارتها وفق أسس علمية وحديثة، من خلال مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات وتخطيها.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال فرع انتيبيوتيكال نحو الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة، وقمنا أولا باختبار صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة من عمال الفرع، حيث استرجعنا منها ما يعادل 85%، وبغية التأكد من سلامة الاستبيان أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل *0.817* وهذا تقدير ممتاز.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية لفرع انتيبيوتيكال، توصلنا من خلالها بأنه توجد إدارة إستراتيجية في عملية التسيير في الفرع لكن ليس في إطارها الإداري والتنظيمي نظرا لعدم وجود فرع أو اقسم خاص بالإدارة الإستراتيجية، هذا لا يعني أن مؤسسة صيدال لم تحقق نتائج إيجابية على مستوي أنشطتها الداخلية والخارجية وإنما هناك مستويات في استخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية ولكن بطريقة غير مباشرة، حيث حققت المؤسسة مستويات جيدة في التعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق التعامل مع التهديدات والأزمات وإدارتها بطريقة إستراتيجية منظمة من خلال كشف نقاط الضعف وتصحيحها ونقاط القوة واغتنامها بالنسبة لبيئتها الداخلية، والتعرف على التهديدات الخارجية خاصة من قبل المنافسين و الاستشعار بالأزمات والاحتياط لها ومحاولة تفاديها، وكذلك كشف الفرص واقتناصها ومحاولة استثمارها، وها كله لن يتم إلا من خلال مداخل وأساليب الإدارة الإستراتيجية.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية لكلا المحورين (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات).

وعند دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وجدنا بأن بينهما علاقة طردية قوية إذ قدرت بـ 0.695، وهذا راجع إلى أن المنظمة التي تكون لديها إدارة إستراتيجية هادفة، يكون طاقمها الإداري مستعد لمواجهة الأزمات والاستشعار أو التنبؤ بها مبكرا.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

حاولنا من خلال هذا المجهود العلمي والمصاغ تحت عنوان"دور الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة"، وقيامنا بدراسة ميدانية لفرع انتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، والذي كان كمبادرة منا لتحسيس المؤسسة الجزائرية بمدى أهمية تبنيها لإدارة إستراتيجية منظمة وهادفة في جميع مجالات نشاطها وخاصة في التوقي من الأزمات وسبل مواجهتها والخروج منها بأقل الخسائر إن حدثت، وهذا ما تعرفنا عليه في الجانب النظري من دراستنا من خلا ل التطرق إلى جميع المفاهيم الأساسية والإبعاد المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، واستنتجنا أن المؤسسة الاقتصادية تمثل بيئة لمجموعة من المتغيرات الداخلية التي إذا ما تم فهمها والاستفادة منها بما يتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية أمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة، من دون إهمال شرط الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد، حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية الوسيلة الأنجع لتحقيق هذا المبتغى من خلال تقديم قرارات سليمة مبنية على أساس نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وكذا توفير مجموعة الخيارات والبدائل الإستراتيجية لدعم جوانب القوة وتفعيلها وتصحيح جوانب الضعف وتداركها، حيث تساهم كذلك الإدارة الإستراتيجية بمراقبة الأداء والاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ومن خلال الدراسة النظرية لإدارة الأزمات توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تعتبر فلسفة حديثة تتماشى مع التغير الحاصل في بيئة الأعمال الراهنة والتي تعرف تقلبات مستمرة في شتى المجالات وبالنظر إلى هذه الأخيرة أدى بالمؤسسات التي تنشط فيها سواء العمومية منها أو الخاصة لان تكون على استعداد لمواجهة كل ذلك، وهو الحال بالنسبة لمؤسسة صيدال وفرع انتيبيوتيكال محل دراستنا والتي رأت أن الحل الوحيد لمواجهة تلك التغيرات والأزمات هو الاهتمام بمواردها المختلفة وخاصة البشرية نظرا لما تمتلكه من مهارات وخبرات وكفاءات تساعدها على المضي قدما والتصدي لمختلف الأزمات التي تقف دون وصولها إلى المبتغى الذي تصبو إليه، وإدارة الأزمات تتطلب أدوات لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، لان المنظمة التي تتبنى هذا المفهوم عليها أن تلتزم بمبادئها وتنتهج إستراتيجية فعالة تسهم في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق استثمار

مواردها بشتى أنواعها من جهة، ووضع الخطط الإستراتيجية والسياسات لإيصال الرسالة إلى كافة الأطراف، ومشاركة جميع العاملين فيها حتى تحقق الاندماج و الولاء لها.

ولمعرفة مدى أهمية التحليل الاستراتيجي في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ورصد متغيراتها والاستعداد لها والوقاية منها، جاءت إشكالية بحثنا الرئيسية كما يلي " **إلى أي مدى يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تعطي دلائل وإشارات معينة للتعرف على الأزمة و مواجهتها؟"**

وتمت معالجة إشكالية بحثنا هذا من خلال محورين رئيسيين، تعلق الأول بالجزء النظري من الدراسة وذلك من خلال فصليين إثنيين، فتناولنا في الفصل الأول الجزء المتعلق بالمفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية وتناولنا في الفصل الثاني الجزء المتعلق بإدارة الأزمات وما يرتبط بها من مداخل الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات والتصدي لها واهم المتطلبات الأساسية لتحقيق ذلك الهدف، وتعلق المحور الثاني بالجزء التطبيقي الذي كان في شكل دراسة ميدانية في فرع انتيبيوتيكال التابع لمجمع صيدال، أين تمت معالجة إشكالية هذا البحث من خلال هذه الدراسة الميدانية، ليتم بعدها اختبار الفرضية المتعلقة بهذا الجزء.

وتمت الإجابة على جميع الفرضيات إما تأكيدا أو نفيا بالاعتماد على ما سبق من الفصول، فجاءت **الفرضية الأولى:** وجاءت كما يلي: " **تعتبر الإدارة الإستراتيجية وظيفة أساسية لا غنى عنها من وظائف الإدارة** "، حيث قمنا بتناول أساسيات الإدارة الإستراتيجية في الفصل الأول وبينا نظريا أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، وحتمية وضرورة انتهاجها على مستوى التنظيم والتسيير، حيث تم إثبات صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية: والتي تمثلت في: "**هناك عدة أساليب و طرق إستراتيجية والتي من خلالها يمكن التعرف على الأزمة قبل وقوعها"،** إن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى عملية التخطيط العلمي الهادف والمنظم كلها أساليب وأدوات للإدارة الإستراتيجية، والتي يتم من خلالها التعرف على الأزمات قبل وقوعها وذلك عن طريق تحليل التهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية ومحاولة تفاديها، وكذا نقاط الضعف الداخلية ومحاولة تصحيحها وتداركها، لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة في رسالة المنظمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: والمتمثلة في:" **مادامت المؤسسات الاقتصادية تتبع إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة هذا كفيل بضمان الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات وضمان البقاء والاستمرار".**وهذا ماتم الإشارة إليه وإثباته في الفصل الثاني، حيث أن التحليل الاستراتيجي (swot) الذي يعتبر أهم أدوات الإدارة الإستراتيجية في عملية تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق الاستفادة من نقط القوة واستثمارها وتصحيح مواطن الضعف وتحسينها، بالإضافة إلى اقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية واغتنامها وتلافي التهديدات والأزمات ومواجهتها لضمان البقاء والاستمرار في بيئة أعمال اتصفت بالمنافسة الشديدة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: والتي تمثلت في: "**تساهم الإدارة الإستراتيجية** في **فرع انتيبيوتيكال** في **مواجهة وتخطي الأزمات**"، من خلال دراستنا الميدانية في فرع أنتيبيوتاكال وجدنا أن مؤسسة صيدال تهتم بأسلوب الإدارة الإستراتيجية ولكن ليس بمفهومه الحديث، كما تبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية تساهم في التصدي للازمات المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

النتائج:

من خلال تحليلنا لمختلف جوانب الموضوع وأثناء محاولتنا الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلنا إلى النتائج التالية:

- في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة والمتتالية تعد عملية الإدارة الإستراتيجية من بين الطرق المهمة في عملية التسيير والإدارة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية لضمان البقاء والتصدي للازمات.
- تعد إدارة الأزمات مهمة أساسية للمؤسسة الاقتصادية عليها الاهتمام بها وتطويرها، وإنشاء أقسام أو فرق خاصة بإدارة الأزمات واستعمال أحدث الأساليب لإدارة الأزمات.
- يمكن للمؤسسة التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية المنظمة والهادفة أن تحقق مناعة ضد الأزمات، وذلك من خلال الاستفادة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- يمتلك فرع انتيبيوتيكال كوادر بشرية ذوي كفاءات عالية وهذا ما يعزز نقاط القوة لديها.

- يعتمد فرع انتيبيوتيكال كثيرا على نظام المعلومات لاستشعار الأزمات والوقاية منها حسب نتيجة الدراسة الميدانية.
- انتهاج الفرع إستراتيجية النمو بالتنويع، عن طريق تنويع وزيادة منتجاتها من الأدوية قصد زيادة حصتها السوقية.
- يواجه الفرع تحد كبير أو تهديد يتمثل في المنافسين الأجانب أصحاب الخبرات الطويلة في مجال صناعة الأدوية خاصة مع اقتراب انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

الاقتراحات:

- مـا يمليه علينا واجب البحث العلمي أن نقدم مجموعة من الاقتراحات لفرع انتيبيوتيكال، وذلك من خلال مـا توصلنا إليه في الجانبين النظري والتطبيقي، وهي كالآتي:
- ضرورة إتباع إدارة إستراتيجية منظمة وهادفة بطريقة علمية، لمعرفة نقاط القوة والفرص المحيطة بالفرع واغتنامها، وكذا مواطن الضعف والتهديدات الخارجية وتداركها وتصحيحها.
- تخصيص مصلحة أو فرع خاص بإدارة الأزمات توكل إليه مهمة اكتشاف الأزمات واستشعارها قبل وقوعها من جهة، وإيجاد حلول وطرق للخروج من الأزمات وقت حدوثها بأقل الخسائر.
- ضرورة الأخذ بآراء العاملين وفتح مجال للمناقشة، والاستماع لانشغالاتهم وتطلعاتهم.

آفاق الدراسة:

بغية فتح آفاق جديدة للبحث في المواضيع المتصلة بموضوع بحثنا، نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن مواضيع مستقبلية وهي:

- دور إدارة الوقت في مواجهة الأزمات.
- الإدارة الإستراتيجية باستخدام الأساليب الكمية دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية.
- الإدارة الإستراتيجية كمدخل لرفع كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية.
- تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. احمد إبراهيم محمود، الأبعاد العسكرية لعملية إدارة الأزمات ، مجلة النيل، مركز النيل للإعلام، العدد 51، القاهرة، اكتوبر1992.
3. احمد يوسف القرعي ، فن إدارة الأزمات ، جريدة الأهرام، القاهرة، مصر، 12 مارس 1997.
4. احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
5. السيد فاروق، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر، ط1، القاهرة،2004.
6. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث : حلول علمية و أساليب قانونية، مركز القرار للاستشارات، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1998.
7. السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، إيتراك للنشر و التوزيع، ط1، ،القاهرة، 2003.
8. السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2001/2000.
9. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1،القاهرة،2005.
10. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر،2002.
11. جمال الدين مرسي، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
12. حسن البزاز، إدارة الأزمات: بين نقطة الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2001.
13. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المدير الفعال : فن إدارة الأزمات والصراعات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2000.
14. جون كوكس، داني هوفر، القيادة وقت الأزمات: 24درسا في الإدارة ذات الأداء الرفيع، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2004.
15. رمضان زياد وآخرون،المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني، ط3 ، عمان، 2003.

16. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن،2010.
17. زيد مشير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
18. سعاد نائف برنوطي، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005.
19. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشات التجارية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،2007.
20. شركة مركز القرار للاستشارات ، إدارة الوقت والإدارة بالأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
21. صلاح عباس الإدارة، الإدارة الإستراتيجية في عصر العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
22. صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
23. سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات: أصول التخطيط والتشخيص والسيطرة، دار الجيل للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
24. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية،منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،2007.
25. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة،2006.
26. علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
27. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز:الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
28. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، الجزائر،2006.
29. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كليوباترا للطباعة و الكمبيوتر، ط2، مصر، 1999.

30. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة الإستراتيجية، القاهرة، 2004.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
32. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، دط، الإسكندرية، 2008.
33. علي شريف و آخرون، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، 2007.
34. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإستراتيجية، المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
35. عقاب بن غازي بن عميرة، إدارة الأزمات الأسرية، بدون دار نشر، الرياض، 1430.
36. سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2002.
37. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتجية وإدارة لأزمات، عالم الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2005.
38. علي شريف ،منال الكردي،أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر،2004 .
39. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
40. علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة، 2000.
41. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات فن القيادة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص112.
42. عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
43. فاروق حلمي ، الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات، الجهاز المركزي لتنظيم الإدارة، القاهرة، 1993.

44. قدري عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة،2008.
45. فهيد عائض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، ط1، الرياض، 2003.
46. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008/2007.
47. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004.
48. ناصر دادي عدون، التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001.
49. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
50. ناجي معلى، إستراتيجية التسويق في المصارف والمنظمات المالية، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1995.
51. محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
52. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
53. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2005.
54. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006.
55. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق.
56. محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،1998.
57. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه قسم الإدارة و الأعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم، الأردن، 2008.

58. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003/2002.
59. يوسف احمد أبو فارة ، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
60. نادية عبد القادر، إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدورة التدريبية للمعلمات، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.
61. محسن احمد الخضيري ، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة،2003.
62. ماجد سالم الهرمي وحاسم محمد،مبادئ إدارة الأزمات،دار زهران للنشر،عمان،2008.
63. محسن احمد الحضري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي للنشر، ط2، القاهرة..
64. محمود خلف جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن،2007.
65. محمد رشاد الحملأوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد للطباعة، ط1، مصر، 1995.
66. محمد رشاد الحملأوي ، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس،ط1، القاهرة ،1999.
67. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة وصناعة الأزمات، دار المعمورة للطباعة والنشر، ط2، العراق، 2011.
68. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

الأطروحات والرسائل:

1. بن قايد فطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب "snvi"، ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بومرداس،2010.
2. بوزكري الجيلالي، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008.

3. إياد علي يحى الدجني، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة 2006.
4. ربحي عبد القادر الجديلي ، واقع استخدام أساليب أدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة،2006.
5. سمر رجب عطاء الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2005.
6. شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستير، غير منشورة، إدارة أعمال وتسويق، جامعة المدية، 2008-2009.
7. عادل منصور سليمان اللوح، معوقات تطبيق التخطيط للاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
8. لحضاري نسيمة، دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2007.
9. وسام صبحي مصباح سليم، سمات أدارة الأزمات في المؤسسة الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ،غزة،2007.
10. هاني عبد الرحمن محمد أبو عمر ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثرها على إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير إدارة إعمال ، غزة،2009.

المؤتمرات و الملتقيات والمجلات:

1. احمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان:تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"التحديات- الفرص- الآفاق"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، بدون تاريخ
2. أمين هويدي ، فن إدارة الأزمات العربي في ظل النظام العالمي الحالي، مجلة المستقبل العربي ، عدد 172، القاهرة،ط1،2005.
3. حمزة بيت المال، الإعلام الأمني والأزمات، ندوة علمية حول برامج الإعلام الأمني بين الواقع والتطلعات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، لبنان، 11-2011/07/13.

4. خالد قدري السيد، التخطيط لمواجهة الكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12- 13 أكتوبر، 1996.
5. علي منصور الشميري، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، حلقة علمية حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، (23-27) نوفمبر 2008
6. طارق الطحاوي، دور النظم الخبيرة في مجال إدارة الأزمات والكوارث، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث،جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 12-13 اكتوبر 1996.
7. نجم العزاوي، اثر التخطيط الإستراتيجي على الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة العالمية على منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 03-2009/11/05.
8. صبرينة بنت مسلم اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود بالرياض العدد الثامن عشر، 2006.
9. علي منصور الشميري، دور العلاقة العامة في معالجة الأزمات الأمنية، ملتقى علمي حول رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، مدينة العين، الإمارات العربية المتحدة،23.27 نوفمبر،2008.
10. عبد الله العمار، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2005، ص66.
11. موسى محمد دسوقي الحويطي، تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة: منهج تطبيقي مقترح، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة،12-13 اكتوبر 1996.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Christophe Roux-Dufort, la gestion de crise, Bruxelles: édition de Boeck, 2004.
2. Sophie goulier gaillard et jean palle luoisot , diagnostique des risques KAFONTK, paris,2004.
3. C. Kenrdy, les idees essentielles des auteurs, les plus cites maxima, paris, 2002.
4. Mitroff Lani, & others,Effective Crisis Management , Academy of Management Effective, 1987.

المواقع الإلكترونية

1. www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL.
2. www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC
3. http://khaledbaraka.blogspot.com/2012/02/blog -post.html
4. www.saidalgpoup.dz

الملاحق

الملحق (01): قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

	الرتبة العلمية والإسم الكامل	مكان العمل
01	الدكتور برقي حسين	جامعة المدية
02	الدكتور علي عبد الله	جامعة الجزائر
03	الدكتور سعداوي موسى	جامعة المدية
04	الدكتور بوشنافة صادق	جامعة المدية
05	الأستاذ حمداني	جامعة المدية
06	الأستاذة كشيدة حبيبة	جامعة المدية
07	الأستاذ قبطان شوقي	جامعة المدية
08	الأستاذ بولصنام محمد	جامعة المدية

الملحق (02): الإستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فائمة الاستقصاء

السلام عليكم وبعد:

في إطار التحضير لمشروع مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص **إدارة الأعمال والتسويق،** تحت عنوان" **دور الإدارة الإستراتيجية** في **مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة ـ دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال ـ** وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق استيفاء مجموعة الأسئلة المرفقة بدقة وموضوعية، علما أن كافة البيانات سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكر عمال فرع انتيبيوتيكال و كل من ساهم في الإجابة على هذه الأسئلة، وخصنا ولو بجزء قصير من وقته في إفادتنا بالمعلومات اللازمة والمساهمة في إنجاح هذه الدراسة الميدانية.

الطالب: عبد العزيز بوخرص

أولا: البيانات الشخصية:

1- المستوى التعليمي: متوسط ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

2- مدة العمل: أقل من10 سنوات ☐ **أكثر من10سنوات** ☐

ثانيا: أجب بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1-هل تعتمد مؤسستكم على وظيفة الإدارة الإستراتيجية في نمط التسيير؟

نعم ☐ **لا** ☐ **لا أدري** ☐

2- مـا مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتداركها؟

	غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا
التنظيم التسيير في المؤسسةx2a					
x2bالموارد في المؤسسة					
x2cثقافة وأهداف المؤسسة					

3- مـا مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟

	غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا
القوانين التنظيمية					
السكان					
الهياكل الصحية					
الموردون					
المنافسون					
العملاء					

هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟

نعم ☐ **لا** ☐ **لا أدري** ☐

5- مـا هي درجة أهمية الأساليب التالية في التعامل مع الأزمة؟

	غير مهم إطلاقا	غير مهم	عادي	مهم	مهم جدا
كبت الأزمة					
إنكار الأزمة					
إحتواء الأزمة					
تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة					
المشاركة في التعامل مع الأزمة					
تفتيت الأزمة					

6- في **حالة حدوث أزمات مستقبلية كيف تتوقع أن تتعامل الإدارة معها؟**

بطريقة ضعيفة جداً	بطريقة ضعيفة	بطريقة عادية	بطريقة جيدة	بطريقة جيدة جداً

7- هل تعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات ؟

بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة عادية	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

8- هل تعتقد أن للمؤسسة نظام للمعلومات فعال يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات؟

بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة عادية	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

9- هل تعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة، بحيث يعملون على تجنب الأزمات أو التصدي لها في حالة حدوثها؟

بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة عادية	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

10- هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرار في حالة الأزمات التي تواجه المؤسسة تكون:

قرارات بالإجماع ☐ **قرارات بالأغلبية** ☐ **قرارات فردية** ☐

11-وهل هذه القرارات مبنية على معلومات صحيحة ، كاملة ودقيقة؟

نعم ☐ **لا** ☐ **لا ادري** ☐

12 –هل تستخدم مؤسستكم مداخل حديثة في إدارة الأزمات؟

نعم ☐ **لا** ☐ **لا ادري** ☐

13- هل أنت راض عن أسلوب التخطيط المعتمد لمواجهة الأزمات في مؤسستكم ؟

	غير راض إطلاقا	غير راض	عادي	راض	راض جدا
التخطيط قبل الأزمة					
التخطيط أثناء الأزمة					
التخطيط بعد الأزمة					

14-هل أنت راض عن عملية الاتصال في التعامل مع الأزمات في مؤسستكم ؟

	غير راض إطلاقا	غير راض	عادي	راض	راض جدا
إعلام العاملين في المؤسسة					
تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة					
التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة					
التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام					

15-هل تتبع مؤسستكم طريقة الإدارة بالأزمات في التصدي للازمات؟

نعم ☐ **لا** ☐ **لا ادري** ☐

الملحق (03): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج

(spss)

أولا ـ عرض البيانات الشخصية:

1 ـ المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	4,8	4,8	4,8
	ثانوي	7	11,1	11,1	15,9
	جامعي	53	84,1	84,1	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

2 ـ مدة العمل

مدة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	29	46,0	46,0	46,0
	أكثر من 10 سنوات	34	54,0	54,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

ثانيا: نتائج أسئلة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هل تعتمد مؤسستكم على وظيفة الإدارة الإستراتيجية في نمط التسيير؟	63	1,24	,615
ما مدى أهمية التنظيم التسيير في المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتداركها؟	63	3,62	1,313
ما مدى أهمية الموارد في المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتداركها؟	63	4,00	1,257
ما مدى أهمية ثقافة وأهداف المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية في مؤسستكم لمعرفة نقاط القوة وتنميتها، ونقاط الضعف وتداركها؟	63	3,76	1,160
ما مدى أهمية القوانين التنظيمية لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	3,22	1,039
ما مدى أهمية السكان لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	3,76	1,160
ما مدى أهمية الهياكل الصحية لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	4,00	1,257
ما مدى أهمية الموردون لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	4,14	1,216
ما مدى أهمية المنافسون لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	3,52	1,075
ما مدى أهمية العملاء لتحليل البيئة الخارجية في مؤسستكم لمعرفة الفرص واغتنامها والتهديدات وتجنبها؟	63	4,14	1,216
هل حدثت في مؤسستكم أزمة من قبل؟	63	1,24	,615
ما درجة أهمية كبت الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	2,25	,983
ما درجة أهمية إنكار الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	3,81	1,229
ما درجة أهمية إحتواء الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	3,79	1,370
ما درجة أهمية تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	4,08	1,383

مـا درجة أهمية المشاركة في التعامل مع الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	3,52	1,075
مـا درجة أهمية تفتيت الأزمة في التعامل مع الأزمة؟	63	3,52	1,378
في حالة حدوث أزمات مستقبلية كيف تتوقع أن تتعامل الإدارة معها؟	63	3,81	1,229
هل تعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات ؟	63	3,76	1,160
هل تعتقد أن للمؤسسة نظام للمعلومات فعال يمكنه الاستعداد أو الوقاية من الأزمات؟	63	3,76	1,160
هل تعتقد أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لديهم الإخلاص والوفاء للمؤسسة، بحيث يعملون على تجنب الأزمات أو التصدي لها في حالة حدوثها؟	63	3,16	1,153
هل تعتقد أن عملية اتخاذ القرار في حالة الأزمات التي تواجه المؤسسة تكون:	63	2,57	,734
هل هذه القرارات مبنية على معلومات صحيحة ، كاملة ودقيقة؟	63	2,03	,933
هل تستخدم مؤسستكم مداخل حديثة في إدارة الأزمات؟	63	2,03	,933
هل أنت راض عن التخطيط قبل الأزمة كأسلوب معتمد لمواجهة الأزمات في مؤسستكم ؟	63	2,90	1,132
هل أنت راض عن التخطيط أثناء الأزمة كأسلوب معتمد لمواجهة الأزمات في مؤسستكم ؟	63	3,83	1,238
هل أنت راض عن التخطيط بعد الأزمة كأسلوب معتمد لمواجهة الأزمات في مؤسستكم ؟	63	3,56	1,241
هل أنت راض عن عملية الاتصال بالعمال في التعامل مع الأزمات في مؤسستكم ؟	63	3,76	1,160
هل أنت راض عن تقديم بيان موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة في التعامل مع الأزمات في مؤسستكم ؟	63	3,81	1,229
هل أنت راض عن التركيز على إزالة الغموض الذي يكتنف الأزمة في التعامل مع الأزمات في مؤسستكم ؟	63	2,41	1,186
هل أنت راض عن التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام في التعامل مع الأزمات في مؤسستكم ؟	63	3,56	1,241
هل تتبع مؤسستكم طريقة الإدارة بالأزمات في التصدي للازمات؟	63	2,57	,734
Valid N (listwise)	63		

نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) للإدارة الإستراتيجية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	13,103	13	1,008	15,365	,000
	Within Groups	3,214	49	,066		
	Total	16,317	62			
مدة العمل	Between Groups	7,937	13	,611	3,878	,000
	Within Groups	7,714	49	,157		
	Total	15,651	62			

نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مواجهة الأزمات

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	14,603	15	,974	26,691	,000
	Within Groups	1,714	47	,036		
	Total	16,317	62			
مدة العمل	Between Groups	12,437	15	,829	12,123	,000
	Within Groups	3,214	47	,068		
	Total	15,651	62			

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

		m1	m2
الإدارة الإستراتيجية	Pearson Correlation	1	,695**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	63	63
مواجهة الأزمات	Pearson Correlation	,695**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	63	63

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

القيمة الإجمالية لمعامل الثبات (كرونباخ) للدراسة ككل

ronbach's Alpha	N of Items
,817	32