جامعة يحيى فارس – المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية شلالة العذاورة –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

- مهدي عبد الباسط
- بوعلام محمد أمين

الأستاذ المشرف:

جعفري جمال

لجنة المناقشة

بوسهوة نذير	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا
طلحة محمد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
جعفري جمال	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر

قبل كل شيء وبعد كل شيء الشكر لله الواحد لتوفيقه لنا في هذا البحث.

ولأنه من شكر الله شكر العبد، فلا يسعنا إلا أن نتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الأستاذ **جعفري جمال** و الأستاذة **العيداني حبيبة** على كل ما قدمته لنا من توجيهات ونصائح قيمة، واهتمام ومتابعة دقيقة.

كذلك ندين بالشكر لموظفي وعمال مؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة على دعمهم ومساعدتهم وتقديم النصائح لنا والتوجيهات.

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

موقع سملالة www.SAMLALA.com

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أدين لهما بالفضل في وجودي أمي الغالية "" أدام الله في عمرها ،سعت جاهدة لوصولي لأعلى المراتب والمستويات رغم كل الظروف.

إلى من كرس حياته من اجلي وأهدى شقاء عمره من اجل مستقبلي الدراسي أبي الحبيب

أرجو الله تعالى أن يوفقني في برهما.

إلى أخي وزوجه وأبناءه

إلى كل أخواتي وأولادهم وأزواجهم.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله إخواني بالله ومن أحببتهم طلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

إلى كل أصدقائي الذين عرفتهم من الابتدائي إلى الجامعي

وإلى كل أساتذتي

إلى كل من يعرفني باسم خليل أو عبد الباسط

أهدي هذا العمل

مهدي عبد الباسط

إهداء

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية وأبي العزيز

إلى كل من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهم علي أخواتي كل باسمها

إلى من آثروني على نفسهم إخواني كل واحد باسمه

إلى كل عائلتي من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

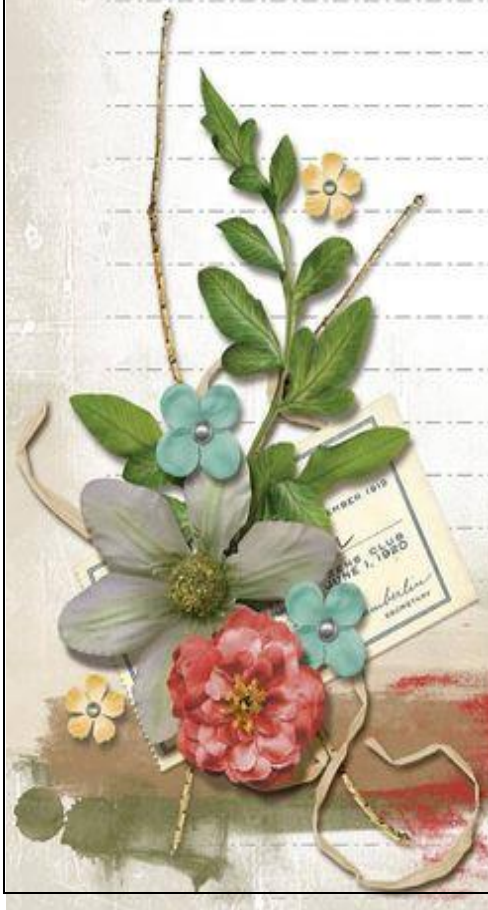
إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله إخواني بالله ومن أحببتهم طلبة السنة ثانية ماستر إدارة أعمال

إلى كل أصدقائي من الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من يعرف **بوعلام محمد أمين**

أهدي هذا العمل



محمد أمين

الملخص:

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة طرق التعامل مع الأزمة، حيث ترتكز على جانبين الأول نظري متعلق بالأزمة وإدارة الأزمة وأداء المؤسسة وتقييم أداء المؤسسة في ظل الأزمة، حيث تم الاعتماد على المنهج التجريبي التحليلي من خلال الحديث عن أهم التعريفات التي قدمها مختلف الباحثين ومعرفة مراحل تطور مفهوم إدارة الأزمة أما الجانب الثاني فهو تطبيقي تم من خلاله دراسة مؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة وعرض مختلف الإستراتيجيات التي تضعها هذه المؤسسة عند حدوث الأزمات، وتم استنتاج واستخلاص مجموعة من النتائج أهمها: بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **سمات الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التخطيط للازمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، كما هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، أخيرا يمكن إعطاء بعض الاقتراحات على المؤسسة ممارسة إستراتيجية التوعية الموجهة لمواجهة الأزمات في القطاع المؤسسي، تعزيز ممارسة الإستراتيجية التخطيط لمواجهة الأزمات في القطاع المؤسساتي، العمل على محاولة الدمج بين استراتيجيات التي تتبعها.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية– الأزمات– إدارة الأزمات– الأداء وتقييم الأداء.

The study aims to explore the methods of dealing with crises, focusing on two aspects. The first aspect is theoretical and revolves around crises, crisis management, organizational performance, and performance evaluation in the midst of a crisis. The study employed an experimental analytical methodology by discussing important definitions provided by various researchers and understanding the developmental stages of the crisis management concept. The second aspect is practical and involved studying the Chellala El-Adhaoura Public Hospital, examining the various strategies implemented by this institution during crises. Several results were obtained and conclusions were drawn, including the following: The findings revealed a positive correlation between crisis characteristics and organizational performance, according to the opinions of the surveyed individuals at the study location. Moreover, there was a positive correlation between crisis planning and organizational performance, as perceived by the surveyed individuals. Additionally, a positive correlation between crisis response and organizational performance was identified, based on the opinions of the surveyed individuals. Finally, several recommendations can be made to the institution, such as implementing a targeted awareness strategy

for crisis management in the organizational sector, enhancing the practice of crisis planning strategies within the organizational sector, and working towards integrating various strategies.

Keywords: Strategy, Crises, Crisis Management, Performance, Performance Evaluation.

الفهرس

الفهرس.

البسملة.

الشكر.

الاهداءات.

الملخص.

الفهرس.

قائمة الأشكال

قائمة الجداول.

قائمة الملاحق.

العنوان	الصفحة
مقدمة	ب-خ
الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الأزمات	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات.	03
المطلب الأول: ماهية الأزمة	**03**
المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات	**10**
المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات	**16**
المبحث الثاني: ماهية استراتيجيات إدارة الأزمات	**18**
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية	**18**
المطلب الثاني: النهج الاستراتيجي لإدارة الأزمات	**21**
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الأزمات لتفعيل استراتيجياتها	**21**
المبحث الثالث: أنواع استراتيجيات لإدارة الأزمات	**24**
المطلب الأول: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات	**24**
المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	**26**
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات	**28**

خلاصة الفصل	**31**
الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة:	
تمهيد	**33**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء المؤسسة	**34**
المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة	**34**
المطلب الثاني: خصائص أداء المؤسسة	**35**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة ومحددات أداء المؤسسة	**36**
المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة	**41**
المطلب الأول: مفهوم عملية التقييم للأداء ومميزاته	**41**
المطلب الثاني: طرق تقييم أداء المؤسسة	**43**
المطلب الثالث: مراحل ومشكلات تقييم أداء المؤسسة	**44**
المبحث الثالث: تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في أداء المؤسسة	**48**
المطلب الأول: أسس التعامل مع الأزمات لتحسين أداء المؤسسة	**48**
المطلب الثاني: عوامل نجاح في إدارة الأزمة لتحسين أداء المؤسسة	**53**
المطلب الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء المؤسسة	**55**
خلاصة الفصل	**56**
الفصل الثالث الإطار التطبيقي لدراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية شلالة العذاورة	
تمهيد	**58**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	**59**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة	**59**
المطلب الثاني: لمحة جغرافية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة	**60**
المطلب الثالث: لمحة تنظيمية و ديموغرافية عن المؤسسة	**61**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**63**

المطلب الأول: منهجية الدراسة	**63**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	**64**
المطلب الثالث: ثبات الاستبيان	**64**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	**66**
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	**66**
المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان	**67**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**76**
خلاصة الفصل	**92**
الخاتمة	**94**
قائمة المراجع	**98**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(3-1)	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	65
(3-2)	يبين قيمة معامل Cronbach's Alphaلمحاور الإستبيان	65
(3-3)	يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات	66
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	67
(3-6)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
(3-7)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	69
(3-8)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	70
(3-9)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	70
(3-10)	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	71
(3-11)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور :إستراتيجية إدارة الأزمات بالمؤسسة الاستشفائية	72
(3-12)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور : أداء المؤسسة الاستشفائية	74
(3-13)	العلاقة والتأثير بين المتغيرات الدراسة	77
(3-14)	لمعامل التحديد R^2	79
(3-15)	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية	81
(3-16)	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الأولى	84
(3-17)	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية	87
(3-18)	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	90

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	دورة حياة الأزمة	08
(1-2)	عملية تقييم أداء المؤسسة	46
(1-3)	خارطة جغرافية تمثل الحوض الذي تغطيه المؤسسة وانتشار العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج بها	61
(2-3)	يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية شلالة العذاورة	63
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	67
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	69
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	70
(8-3)	ترتيب عبارات محور إستراتيجية إدارة الأزمات	73
(9-3)	ترتيب العبارات الخاصة بأداء المؤسسة.	75
(10-3)	الخطوات الإحصائية لاختبار الفرضيات	76
(11-3)	معامل الارتباط	78

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	
(1-3)	Scale**ثبات** محور إستراتيجية إدارة الأزمات	
(2-3)	Descriptives	
(3-3)	Descriptives	
(4-3)	Regression	
(5-3)	a. Dependent Variableأداء المؤسسة	
(6-3)	Regression	
(7-3)	Regression	

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وكثيرا ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، كما أن عدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى الوضع الأسوأ.

إن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات المرتبطة بالإنتاجية قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق السيطرة الإدارة. كما أن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحيانا سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة للمبيعات أو المشروع جديد مثلا... إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما خطط له.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالاستراتيجيات كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكييف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالاستراتيجيات لمواجهة الأزمات يعني أن الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الشركة

إن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة، وباستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة، وتحسين أدائها، لذا جاءت هذه الدراسة لتتعرف على ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي.

وقد اعتمدت منظمات الأعمال العديد من الاستراتيجيات لإحداث التغيير المنشود، سواء كان هذا التغيير مخطط له أو مفاجئ نتيجة لتعرضها لأزمات متوقعة أو مفاجئة. لذا كان لابد لها من حسن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير المنشود لضمان نجاحه، وفقاً لطبيعة الأزمة التي تواجهها من أجل تحقيق أهداف التغيير الإستراتيجية المتمثلة؛ بتعزيز فاعلية المنظمة، وتحسين مستوى أدائها . ولذلك فإن استخدام إستراتيجية تغيير معينة يعتمد بشكل رئيس على طبيعة المشكلة أو الأزمة التي تواجهها.

الإشكالية:

- تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة؟ وما واقع ذلك على المؤسسة الاستشفائية لدائرة شلالة العذاورة للخروج من الأزمة؟

التساؤلات الفرعية: وللإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية التالية

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد سمات الأزمة على أداء المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التخطيط للازمة على أداء المؤسسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة.

الفرضيات:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد سمات الأزمة على أداء المؤسسة.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التخطيط للازمة على أداء المؤسسة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة بتقديم إطار نظري وفكري لمفهوم استراتيجيات التغيير والأداء المؤسسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- تطوير إطار نظري يتطرق لمفهوم التغيير ومداخله واستراتيجياته وأهميته ومعيقاته، ومفهوم الأداء المؤسسي، وطرق تقييمه.
- تحليل أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي.
- التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات في القطاع.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها دراسة تتناول أحد أهم الموضوعات الإدارية أهمية في الحفاظ على منجزات منظمات الأعمال، وضمان بقائها واستمراريتها، فتسلط الضوء على استراتيجيات التغيير الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه منظمات الأعمال.

أما أهمية الدراسة العملية فتكمن في الكشف عن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير في القطاع المؤسساتي ، بيان أثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسة، وبذلك فهي تسعى لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي القرار في المؤسسة لمواجهة الأزمات والتحديات التي يواجهها القطاع بأسلوب علمي، ومن ناحية أخرى تثري هذه الدراسة المجال الأكاديمي وأدبيات الإدارة في البيئة بنتائجها ومقترحاتها.

المنهج وأدوات الدراسة:

حتى نتمكن من دراسة الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات المطروحة، اعتمدنا على المنهج التجريبي والمنهج التحليلي، حيث أن المنهج التجريبي تم الاعتماد عليه في الجانب النظري من خلال عرض مفاهيم ومصطلحات الخاصة موضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي فيكون في التعليق على الأشكال والجداول والبيانات المتعلقة بدراسة الحالة للجزء التطبيقي بالاعتماد على الاستبيان وتفريغها في برنامج حزمة أساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية، وتحليل نتائجها.

حدود الدراسة:

بالنسبة لحدود الدراسة فقد حددناها وفقا لما تقتضيه هندسة الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة سوف تربط التعامل مع إستراتيجية إدارة الأزمات وأداء المؤسسة داخل المنظمات، ثم إن طبيعة الموضوع تفرض التطرق إلى دراسة إدارة لأزمات داخل المنظمة بشكل عام، دون تحديد نوع الأزمة أو المنظمة التي تحدث داخلها تلك الأزمة، أي أن الغرض من هذه الدراسة التي كانت في المؤسسة الاستشفائية بدائرة شلالة العذاورة.

الدراسات السابقة:

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

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها.

- وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة.
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة.

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

- تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.
- تهتم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، والمهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات.
- تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور وقوعها كما أن التدريب ساهم بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات.
- بخصوص وجود وحدة متخصصة في المؤسسة بإعداد الخطط وبمواجهة الأزمات على الرغم من أن درجة إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة وخاصة إذا ثم مقارنتها بباقي فقرات هذا المجال وكانت قريبة من المتوسط أي درجة الحياد وهي بحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة.

3. دراسة "إدريس عبد الصمد" أطروحة تخرج لنيل شهادة الماستر سنة 2014 بكلية كلية الحقوق والعلوم السياسية.، جامعة سعيدة تحت عنوان :إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية دراسة حالة بريد الجزائر –سعيدة التساؤل العام للدراسة :إلى أي مدى تؤثر إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في مؤسسة بريد الجزائر؟ أهداف الدراسة :هدفت الدراسة إلى ما مدى تأثير إستراتيجية إدارة الأزمات الاقتصادية في المؤسسات العمومية ومن خلال هذا تم إسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة بريد الجزائر، ومن هنا نلخص مجموعة من الأهداف وهي كالتالي:

- الوقوف عند النقائص التي تحد من فعالية تدخل إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية .
- تنمية المهارات خاصة لدى مؤسسة بريد الجزائر باكتشاف إشارة الإنذار المبكر.
- اقتراح الحلول والبدائل الإستراتيجية مع خصوصية القطاع وطبيعة ودوره واتساع تداخلاته.

- دور وحدة إدارة الأزمات في تسيير المؤسسات العمومية.

4. دراسة "فيصل سعد متعب المطيري " أطروحة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2010 بكلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت تحت عنوان :تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي الإشكالية العامة للدراسة : هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي الكويتي ؟

- التأكد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي ، لما يشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في المصارف الإسلامية الكويتية سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا على حد سواء
- إجراء تمارين وهمية للعاملين على مراحل إدارة الأزمات كافة .
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية حول موضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي .

5. دراسة "زينات موسى مسك " أطروحة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال سنة 2011 بكلية الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين تحت عنوان :واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها . الإشكالية العامة للدراسة :ما هو واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية ، وواقع وجود استراتيجيات متبعة في التعامل معها ؟

النتائج المتوصل إليها :

- تبين أن هناك نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات-2 . تبين انه يتم إتباع استراتيجيات التعامل معها بدرجة متوسطة.
- بين انه وجود معوقات تحد من وجود نظام خاص بإدارة الأزمات.

أسباب اختيار الموضوع:

- **المبررات الذاتية:**

فهم مختلف الجوانب التي تتعلق بهذه الزاوية المهمة في أي مؤسسة، والذي يمكن أن يكون عرضة للمشاكل الإدارية في أي وقت من الأوقات ، وهو ما دفع الباحث وحرّك فيه الفضول نحو معرفة كيف تؤثر الأزمات في إستراتيجية المؤسسة خاصة في الأوقات التي تتعرض المنظمة لضغوطات ومشاكل داخلية أو خارجية.

- **المبررات الموضوعية:**

قد يعتبر الكثير من الباحثين والدارسين الذين يقع إدارة الأزمات ضمن حقول دراساتهم، بأن هذه

المواضيع قد تم التطرق إليها مرّات ومرّات عديدة ، غير أن تلك الدراسات لم تكن فقط بمثابة مجهودات يثار فيها الجدل حول أحد المفاهيم السالفة الذكر أو التي لها صلة بها، بل كانت دوما مواضيع تستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة سواء من خلال ربطها بمتغيرات جديدة أو من خلال محاولات التنظير وطرح أفكار جديدة، وبالنظر إلى أن عدد الأزمات وتنوعها سواء داخل التنظيمات أو خارجها في ازدياد ملحوظ ، فقد ارتأينا أن يتناول دور أكثر العناصر أهمية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تسليط الضوء على ما أمكن حول قدرات واستعدادات القيادة الإدارية في تصديها للأزمات والظروف الاستثنائية داخل المنظمة.

مميزات الدراسة الحالية:

1. محاولة الربط بين متغيرات مهمة داخل المؤسسة (التعامل مع الأزمة، سمات الأزمة، التخطيط للأزمات).
2. القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة شلالة العذاورة ولاية المدية.
3. تسليط الضوء على أسلوب إدارة الأزمات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
4. تسليط الضوء على مستوى وكفاءة وقدرات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة العمومية في التعامل مع إدارة الأزمات لما لها من دور فعال في تطوير وتجنب الكثير ربما إن صح التعبير الكوارث التي قد تقع على المؤسسة والتي من شأنه أن تساهم في تدهور وضعية المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الإلمام بالموضوع.
- صعوبة في المؤسسة المستقبلة.

هيكل الدراسة:

لمعرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة شلالة العذاورة ولاية المدية، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

- فيما يخص الفصل الأول تحت عنوان **الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الأزمات** الذي يتضمن ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول ماهية إدارة الأزمات بعد التطرق إلى ماهية الأزمة، ماهية إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات، وكان في المبحث الثاني ماهية إستراتيجية إدارة الأزمات تم التطرق فيه إلى مفهوم الإستراتيجية، أسس إستراتيجيات إدارة الأزمات، مبادئ إدارة الأزمات لتفعيل الاستراتيجيات،

وجاء في المبحث الثالث أنواع استراتيجيات إدارة الأزمات جاء في المطلب الأول الإستراتيجية التقليدية لإدارة الأزمات، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات.

– أما الفصل الثاني **الإطار النظري لأداء المؤسسة** والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث جاء في المطلب الأول مفهوم أداء المؤسسة، وعناصر أداء المؤسسة، وأهداف ومحددات أداء المؤسسة، أما المبحث الثاني تقييم أداء المؤسسة جاء فيه مفهوم عملية تقييم أداء المؤسسة، طرق تقييم أداء المؤسسة، مراحل ومشكلات أداء المؤسسة، أما المبحث الثالث تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة ولخص فيه أسس التعامل مع الأزمات لتحسين أداء المؤسسة، متطلبات إدارة الأزمات لتحسين أداء المؤسسة، دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء المؤسسة.

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

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

الفصل الأول: الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الأزمات

تمهيد:

لا يخفى ما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء.

إن عالم الأزمات جزء منا، كما أننا جزء منه، وهو واقع فينا كما أنه يحيط بنا... إن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن تكون الأزمة أكثر حضورا في وعينا، وفي فكرنا، وفي إدارتنا، نعرف مفهومها، ونحدد عناصرها، ونظهر جوانبها، ونستشرف أبعادها الامتدادية، بحيث نعرف كل شيء عنها وحتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها، بل والاستفادة من ايجابياتها... لقد وضح يقينا إن الأزمات تمثل معالم طريق طويل ممتد من الماضي إلى الحاضر إلى المستقبل.

ولعل الحديث عن استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أصبح أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وليس فقط لما يحققه من نتائج إيجابية في التعامل مع الأزمات ولكن أيضا لأن البديل غير العلمي قد تكون نتائجه مخيفة ومدمرة بشكل كبير.

ومن هذا المنطلق ركزنا على:

- ماهية الأزمة.
- ماهية إدارة الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات:

إن عملية إدارة الأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضا وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، فعملية إدارة الأزمات قد تكون لها طابع إيجابي.

المطلب الأول: ماهية الأزمة:

أخذت الأزمات تتنوع في مجالاتها وتشتد في خطرها فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه الناجحة والمخففة على سواء.

أولا- تعريف الأزمة:

تعبر الأزمة عن موقف Sitution وحالة State of Affair وعملية Process وقضية Case يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، تختلط الأمور وتتعقد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية[1].

فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي قرار يتخذ في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلا من الأزمة، وفي الأزمة ذاتها.

ولا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز . وفيما يلى استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة.

- عرف (Mitroff & Pauchant 1992) الأزمة بأنها حالة تمزق تؤثر على النظام كله وتهدد افتراضاته الأساسية ومعتقداته الداخلية وجوهر وجوده. "

- كما عرف (Bieber 1988) الأزمة بأنها نقطه تحول من أوضاع غير مستقره ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها.

[1] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، ط1، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ص ص 115-116.

– وعرف (Pauchant & Douville 1993) الأزمات بأنها مواقف مركبه تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثه وتؤدى فيما بعد لاستجواب دقيق للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام .

– كما عرف الحملاوي (1993) الأزمة بأنها عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.[1]

– وأخيراً عرفت منى شريف (1998) الأزمة بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو فى التوقيت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقه من رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية تحمل فى طياتها فرصا للتحسين والتعلم.

ويلاحظ مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف الكتاب فى التعامل مع ظاهرة الأزمة وتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام .

وبمعنى آخر، فإن الأزمات التي يتعرض لها المجتمع، مثلها مثل الأزمات الصحية التي قد يتعرض لها الإنسان، تكون حادة، ومفزعة وشديدة الألم، وتجعل من مدير الأزمة محور التعامل معها، مثله في ذلك مثل الطبيب الذي تواجد بالصدفة أو استدعى على عجل وطلب منه أن يعالج المريض الذي أصيب بأزمة صحية، أزمة قلبية مثلا، ويهدده خطر الموت وفقدان الحياة، ومن هنا كان عليه تحت ضغط الأزمة أن يتخذ قرارا سريعا وصائبا وعمليا في وقت محدود للغاية للحفاظ على حياة المريض ومنع تدهور خالته، وهو ذات الهدف الذي يعمل على تحقيقه مدير الأزمات، وهو تأمين سلامة الكيان الإداري الذي أصابته الأزمة، ومنع تدهور الأحوال فيه، وسواء كان هذا الكيان الإداري أو أسرة.[2]

ثانيا–الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى:

حدث خلط بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى مثل المشكلة والتهديد والواقعة والحادث والصراع والكارثة، وفيما يلى توضيح لمفهوم تلك المصطلحات والتفرقة بينها وبين الأزمة.

1– المشكلة:

هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهى عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل

[1] بغدادي فيصل، **دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2013-2014، ص43

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

في طياته خطراً، تتوافر عنه معلومات دقيقه لإدراكه وتفهمه ووقتا كافيا لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة تفي لمواجهته.

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات، فالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبره أو حداثة المعرفة وتنجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها.

2- التهديد:

يعبر التهديد عن إشارة أو إنذار للأخطار المحتمل حدوثها في المستقبل، ويمكن القول أن التهديد يمثل مواقف أو تغيرات بالبيئة الخارجية للمنظمة تمثل خطراً قائماً أو محتملاً على مركزها التنافسي أو تقلل من قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وذلك في حالة عدم نجاحها في تجنب هذا التهديد.

ويمكن أن تكون مصادر التهديد خارجية مثل اندماج بعض المنافسين أو داخلية مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين أو عدم التعاون والصراع واللامبالاة.

3- الواقعة:

الواقعة حدث انتهى أثره ولم يترتب عليه أي خسائر لأنه تم تداركه وعلاجه مثال ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات في مفاعل نووي تم تداركه وإصلاحه ولم يترتب عليه أيه خسائر.

4- الحادث:

خلل في مكون أو نظام فرعى لم يتم تداركه فأثر تأثير سلبي على النظام كله أو على جزء منه. مثال ذلك حدوث خلل في بعض الأجهزة بالقطار أدى إلى خروجه من على القضبان واصطدامه بالأفراد والمباني السكنية وانقلابه بمن فيه.[1]

5- الصراع:

الصراع هو تفاعل سلبي بين الأفراد أو الإدارات أو المنظمات أو الجماعات أو الدول حيث تكون غير متفقه في وجهات النظر أو القيم أو الأهداف مثل الصراع العربي الإسرائيلي وهو يحدث خللا في النظام الإقليمي.

6- الكارثة:

تعتبر الكارثة حادث مأساوي مفجع يحدث فجأة إما نتيجة:

- عوامل طبيعية مثل الفيضانات والأعاصير والبراكين والزلازل.

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية**، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص27

- أو عوامل بشرية مثل الحوادث الضخمة والحرائق.

والكارثة تسبب دماراً شديداً ولا تحمل أيه جوانب إيجابية أو أيه فرص يمكن اقتناصها وهى تهدد استمرارية المجتمع ومختلف منظماته لأنها تسبب خسائر فادحه في الأرواح والأموال والنواحي المعنوية والكارثة تسبب مفاجأة عنيفة عند انفجارها وتؤدى إلى تعقد وتشابك وتداخل الأحداث كما يحدث أثناء وقوعها خوف ورعب من المجهول ونقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا وتداعى الأحداث وتردد متخذ القرار مما يؤدى إلى انهيار الكيان المرتبط بالكارثة. ويتطلب لمواجهة الكارثة جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تنجم عنها[1].

ثالثا- خصائص الأزمات:

للأزمة خصائص أساسية:

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لمل اهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها، أو المحيطين بها، والتي قد تصل إلى درجة الصدمة العنيفة.
- التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في عناصرها، وعواملها، وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها، بل وانقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض.
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها، أو كنهها، أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها وتكاثف الضباب أو عدم الرؤية الكاملة مع تصاعد حدة الأحداث واشتداد حوادث الأزمة.
- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة، والتي يتضمن جانب منها مايلي:

- انهيار الكيان الإداري الذي حدث به الأزمة، وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
- انهيار سمعة، وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وفقده لمركزه الإداري المرموق وما يحصل عليه من مزايا.
- اشتداد جبهة المواجهة واتساعها ليشمل الصراع الأزموي عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف نواياها قبل حدوث الأزمة.

[1] نفس المرجع السابق، ص27.

- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.[1]

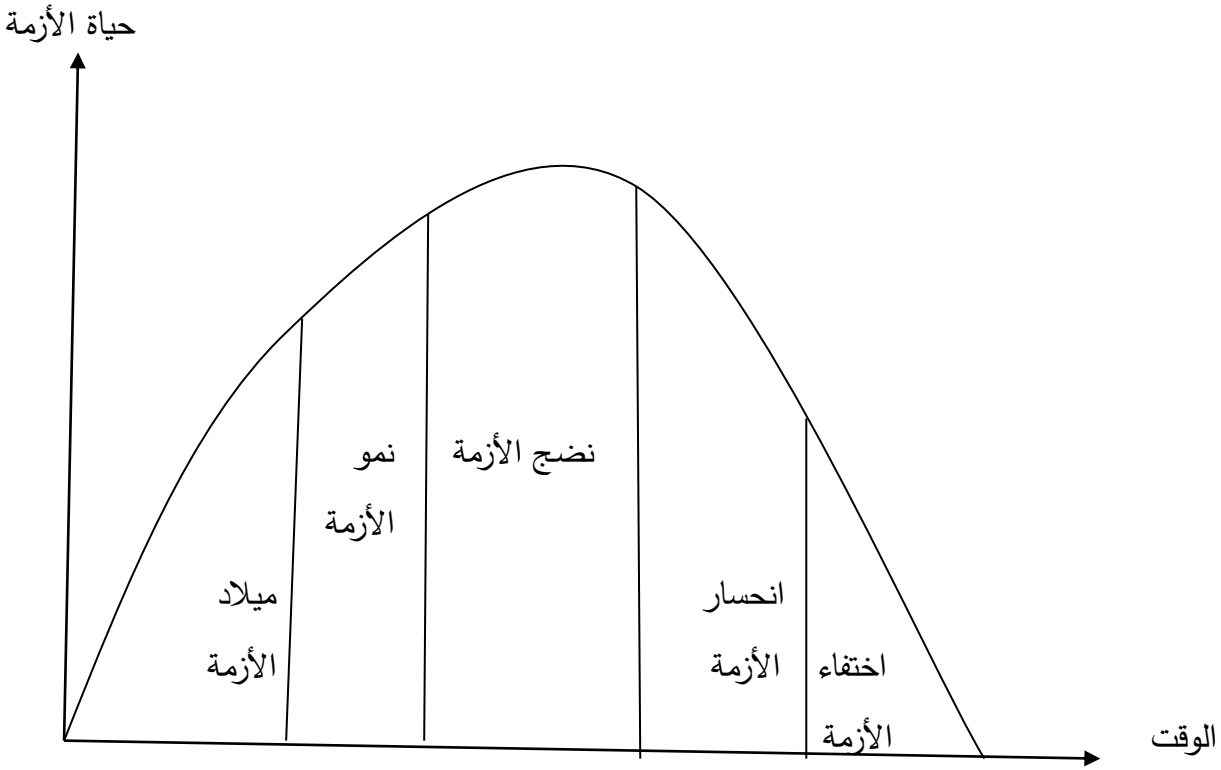
- نقطه تحول أساسية.
- ينقص فيها التحكم فى الأحداث.
- الغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعاله وصائبة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.
- تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
- تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.
- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.
- تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.[2]

رابعا- دورة حياة الأزمة:

إن دراسة حياة الأزمة أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لزيادة معرفة طبيعة الأزمة ولكن لفهم طبيعة البداية والنهاية والنضج، فالأزمة لها دورة حياة كما الكائن، 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، واتساع الأزمة، قمة نضج الأزمة، انحصار وتقلص الأزمة، وأخيرا اختفاء الأزمة.[3]

[1] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 35.
[2] بغدادي فيصل، مرجع سبق ذكره، 74.
[3] نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدور التدريبية للمعلمات**، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007، ص15.

الشكل رقم: (1-1): دورة حياة الأزمة



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

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

1. 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 والمجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، ومن هنا يكون لمتخذ القرار لإدراكه 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 والانفجار، وتكون عملية الحد من انتشار الأزمة أو التعامل معها أو التنفس عنها في مرحلة الميلاد على النحو التالي:[1]

[1] قاسي إيمان، كواديك هاجر، **تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين**: دراسة حالة مؤسسة صيدال-المدية-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2020-2021، ص15

- خلق محور اهتمام جديد يعطي الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلا الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة.
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.
- زيادة إحساس بالراحة والتفائل بالأمل في المستقبل.[1]

2. مرحلة نمو واتساع الأزمة:

تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى –مرحلة الميلاد– في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما: [2]

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها 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 والمقوية لها على النحو التالي:

- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء باستقطابها، أو خلق تعارض بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك باستقطاب عوامل النمو الذاتي حركت الأزمة.

3. مرحلة نضج الأزمة:

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة إذ تتطور من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو تتسم به خطط المواجهة من قصور وإخفاق، ونادرا ما تصل الأزمة إلى هذا المستوى أو هذه المرحلة، ولكنها تحدث إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتكبير، والانفراد برأيه وانغلاقه على ذاته، ومن ثم تزداد القوة المتفاعلة في المنظمة وتغذي الأزمة النامية بقوة تدميرية لم يكن في أمان الأزمة الحصول عليها وسببها.

كما أشرنا مؤخرا يعود إلى جهل وانسداد متخذ القرار والإدارة التنفيذية، وهذا الأخير هو من ساهم في استفحال الأزمة فتصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام

[1] نفس المرجع السابق، ص15.
[2] قدري عبد المجيد، **اتصالات إدارة الأزمات**، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008، ص107.

العنيف معها، ومن هنا تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل فيها، أو يكون باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر.

ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا أحد السبيلين الأساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، أو ركوب الموجة الأزماتية ومجاراتها في ذكاء ودهاء ومر لإلى غاية انحصارها والسيطرة عليها.[1]

4. مرحلة انحصار الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف بالمنظمة، أو متخذ القرار والذي يؤدي إلى إفقاد الأزمة جزء هام من قوة الدفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، ودورة حياة الأزمة بجعل 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]

5. مرحلة اختفاء الأزمة:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد شكل شبه كامل قوة الدفع لديها أو المولدة لها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حديثا تاريخيا قد انحصر وتلاشى.[3]

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات:

وهي السيطرة التامة على تطورات الأزمة، وهو ما لا يتحقق دائما.

أولا- تعريف إدارة الأزمات:

تتعدد مفاهيم الأزمات وإدارة الأزمات وتختلف وجهات النظر حول مفهومها وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر. فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، حيث إن هذا الموضوع يمثل أحد لاهتمامات المشتركة بين الإداريين وعلماء النفس والاجتماع والسياسيين وطبيعي أن تختلف وجهات النظر ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع.

وتعني إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.[1]

---

[1] ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص44.
[2] قدري عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص118.
[3] قاسي إيمان، كواديك هاجر، مرجع سبق ذكره، ص16.

تعد إدارة الأزمات العملية الإدارية المستمرة التي تيتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد لمتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين،

إذ أن الأزمة بمفهومها البسيط هي نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض ليا المنظمة بصورة مفاجئة وتتسارع الأحداث فيها وتتداخل الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع أفراد المنظمة الأمر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة عليها وصعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم إدارة الأزمة منها " هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط لمتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء تجعل التحضيرات اللازمة لها، وأيضا هي" منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقة بطريقة المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية[2]"

كما حدد إدارة الأزمة بأنها " كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها أو هي الإدارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث أنها إدارة عملية رشيدة تبنى على المعرفة والعمل وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة العاملين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب احد فروعيها وعليه يمكن القول بان إدارة الأزمة " هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب لمتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير من اجل التحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.[3]"

عرف غريب عبد الحميد (1997) إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلى :

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية .

---

[1] طوالبة زياد، **مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة**، 2005، ص 58.

[2] عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي، وآخرون، **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد11، 2019، ص589

[3] معمر ماهر محمد عليان، **دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص38.

- تقليل الخسائر فى الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

عرفت منى شريف (1998) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنه وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

عرف Cigliotti & Jason (1991) إدارة الأزمات بأنها (قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.)[1]

- وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

هناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالبا مستعدة لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهه الأزمة.

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها كافة الوسائل والإدارات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها تحقيق الآتي:

-منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.

-مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 38.

-إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.

-تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.[1]

وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها وتحول التوتر الحادث إلى نشوء خلاف يؤثر على المصلحة، والإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة أو المؤسسة أو الجماعة وحمايتها.

وتتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ وحرج بعقلانية وموضوعية فبمحاولة لعلاج المشكلة علميا بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها. تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار وتقوم على التخطيط العلمي والتنظيم والتوجيه والرقابة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات الوقتية.

وتختلف إدارة الأزمات عن الإدارة بالأزمات حيث تعرف الإدارة بالأزمات بأنها علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الآخرين وهي أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما إذا اعتقد أن له مصلحة ما في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة، كما تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة وسريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الإحداث والتأثير عليها وتوجيهاتها وفقا لمقتضيات الأمور.[2]

والإدارة بالأزمات تتمثل في افتعال أزمات أخرى طارئة للتغطية على أزمات قائمة بهدف تحويل الرأي العام.

من خلال هذه المفاهيم يمكن تحديد عناصر إدارة الأزمة:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمة، تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفاءة والمدربة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى وتستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.[3]

[1] الباز عفاف محمد، **دور القيادة في إدارة الأزمات**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، بدون سنة نشر، ص58.

[2] نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص44.

[3] عبد الرحمان محمد، **إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة**، الرياض، 1994.

ثانيا– أهمية إدارة الأزمات:

أهمية إدارة الأزمات تكمن أهمية إدارة الأزمات في الاستجابة لحالات الطوارئ والحفاظ على سلامة أفراد المجتمع، وفيما يأتي توضيح لأهمية إدارة الأزمات:[1]

– القدرة على التواصل أثناء الأزمات حيث إنّ لإدارة الأزمات الناجحة أهمية كبيرة في الحفاظ على التواصل، والذي يعد عنصراً حيويًا وفعالاً أثناء حالة الطوارئ.

– القدرة على التخطيط قبل حدوث حالات الطوارئ تساعد إدارة الأزمات على وضع خطة للتأهب في حال حدوث حالة طوارئ مفاجئة، حيث تستخدم هذه الخطط لإدارة اللحظات الحاسمة ووضع خطط للمناورة في حالات الطوارئ الحرجة كأزمات الكوارث الطبيعية وفشل البنية التحتية.

– القدرة على التعامل مع المواد الخطرة قد تسبب المواد الكيميائية الخطرة في بعض المصانع والمؤسسات بعض الإصابات والوفيات حيث تساعد إدارة الأزمات على التدريب على التعامل مع المواد الخطرة وضمان سلامة الجميع أثناء الأزمات.

– تفعيل التكنولوجيا أثناء حالات الطوارئ تساعد إدارة الأزمات على الاستفادة من التقنيات الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي واستخدامها في التواصل الفعال الحيوي أثناء الأزمات وحالات الطوارئ الحرجة.

ثالثا– أهداف إدارة الأزمات:

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للازمة بهدف درء أو تخفيف إخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للازمات المتنبأ بها وبحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية . وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية[2]:

– توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

– تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.

– توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.

– العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للازمات على الأفراد والجماعات.

---

[1] "The Importance of Crisis Management Training", myonline.centralchristian.edu, Retrieved 7-1-2022. Edited

[2] عليوه السيّد، **إدارة الأزمات والكوارث:حلول عملية أساليب وقائية**، مصر2002 ، ص29 .

- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

ومن اجل تحقيق إدارة الأزمات بشكل فعال من المهم أن تتوفر مجموعة من المتطلبات: [1]

✓ تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.

✓ تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.

✓ توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.

✓ أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان ولكن أيضًا على المستوى الخارجي.

✓ إن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة (وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها).

✓ تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريبًا جيدًا يقوم بإدارتها والتعامل معها.

✓ ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري داخليًا لمواجهة أو التعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة.

✓ أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهيأة داخليًا للتعامل والاستجابة للازمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.

✓ عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة.[2]

✓ بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.[3]

---

[1] بدر بن عبد المحسن آل الشيخ، **مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008 ،ص 34.

[2] ستيفن فينك، **إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث**، إصدارات بميك، تر: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة، 2004، ص1 .

[3] حسن الطيب ابشر، **إدارة الكوارث**، مجلة الإدارة العامة، العدد،65،1990، ص26 .

المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات:

يوحي الانطباع العام عند دراسة الأزمات بأنه ذلك القصور الذي يحصرها في كونها ظاهرة فجائية.

أولا- التقسيم الثلاثي لمراحل إدارة الأزمات: (نموذج جونستون ستبانوفك):

قدم الباحثان وليام جونستون وباول ستبانوفك نموذجاً عملاً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

1. التخطيط : (planning)

في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

2. العمل : (acting)

في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطّلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة. ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقلّ الخسائر.

3. التعلم : (Learning)

تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل[1].

[1] زغبة إكرام، **إدارة الأزمات العارضة بالمؤسسة الاقتصادية: سياسة التعامل مع أزمة كوفيد19 بمؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسلية الجزائر، 2022/2021، ص 18.

ثانيا– التقسيم الخماسي لمراحل إدارة الأزمات: (نموذج بيرسون ومتروف):

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة:

تُرسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة، وتمّثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كلّ أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكلّ أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعقُّبها وتحليلها.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:

في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار،لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.[1]

4. مرحلة استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة وسبق اختيارها مسبقا) قصيرة وطويلة الأجل . وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها : محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقا العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة

[1] نفس المرجع السابق، ص 19.

للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد،حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديدا.

5. مرحلة التعلم:

تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.[1]

المبحث الثاني: ماهية استراتيجيات إدارة الأزمات:

الإستراتيجية لا تقتصر على قيادة التغيير ولكنها أيضا تحدد هذا التغيير، وجود الإستراتيجية الواضحة تسهل تحديد نقاط البداية الخاصة بالتغيير من حيث طبيعته وأزمنة البدء فيه.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

مر مفهوم الإستراتيجية خلال القرن الماضي بمجموعة من التطورات، بداية من الخمسينات، حيث ارتبط مفهوم الإستراتيجية بتنظيم الأعمال على أساس وحدات الأعمال بدلا من التنظيم الوظيفي.

أولا- تعريف الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل.[2]من خلال التعريف يتبين أن إستراتيجية المؤسسة تعبر عن خطة العمل.

يرى Ansoff أن الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة وعدم التأكد، ويركز Ansoff في تعريفه على علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية ضمن ظروف عدم التأكد.[3]

وعرفها كل من:

Tilles 1963: هي مجموعة الأهداف التي إذا تحققت نالت المؤسسة مركزا مرموقا في محيطها.

Chandler 1966: هي عملية تحديد الأهداف الرئيسية البعيدة المدى للمؤسسة والعمل على تحقيقها.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 19.

[2] محمد الصيرفي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص17.

[3] محلب فايزة، **دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية الجزائر**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص64.

Andrews1980: هي نمط القرارات والإمكانات العاملة في المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال معرفة وتحديد مستوى السلعة أو الخدمة التي تسعى المؤسسة لتقديمها، وتوضيح المستوى المراد بلوغه إلى جانب تحديد طبيعة ونوعية الإسهامات المطلوبة من مختلف وحداتها الإدارية.[1]

وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها خطة عمل المؤسسة على المدى البعيد، تظهر فيها علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية وتراعي ظروف عدم التأكد، وتركز المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على الأهداف البعيدة المدى وعلى بيئة عملها كما تعمل على توضيح نمط القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات.

ثانيا- مستويات الإستراتيجية:

تتكون إستراتيجية المؤسسة من مزيج متكامل من التحركات التنافسية والتوجيهات التسويقية التي يوظفها المديرون لإرضاء العملاء والتنافس بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية من حيث حقل إدارة الإستراتيجية وهي كمايلي:

1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تصمن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتختص بالإجابة عن الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمؤسسة:

- ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المؤسسة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة المختلفة؟
- ما هو مستوى التنويع الذي تعتمده المؤسسة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- هل تعتمد المؤسسة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المؤسسات الأخرى أن أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
- ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أو اللامركزية)؟
- كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التعاضد؟[2]

[1] شوقي تاجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 75-76.
[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكميلي**، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمانن الأردن،، 2008، ص 78.

2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

ينصب الاهتمام الأساسي لإستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، وتخسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الأتية:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها.
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق وإستراتيجية المؤسسة. [1]

3. الإستراتيجية الوظيفية:

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المؤسسة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة صمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين الكفاءة، الأداء، وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة من أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية[2].

ثالثا- تعريف استراتيجيات إدارة الأزمات:

إستراتيجية إدارة الأزمات هي الإطار الجماعي للقرارات والخيارات التي تتخذها المنظمة للاستجابة لأزمة حيث إن الهدف من إستراتيجيتك هو وضع خطة لمؤسستك لتتجاوز الأزمات لذا يجب أن يكون تحديد إستراتيجيتك قبل أي خطوة أخرى في تخطيط إدارة الأزمات... بحيث تكون الإستراتيجية الأساس لتخطيطك الإضافي ويجب أن تختار إستراتيجية الأزمة الخاصة بك لتلاءم مجموعة من السيناريوهات المستقبلية[3].

[1] محلب فايزة، مرجع سبق ذكره، ص66.
[2] محلب فايزة، مرجع سبق ذكره، ص67.
[3] أحمد الشروت، **خطوات إنشاء إستراتيجية لإدارة ومعالجة الأزمات**، تاريخ النشر 15-09-2021، https://ae.linkedin.com تاريخ الإطلاع 11-04-2023.

المطلب الثاني: النهج إستراتيجي إدارة الأزمات:

يتطلب بناء إستراتيجية إدارة الأزمات عقلية إستراتيجية تتضمن أربع سمات رئيسي:

- القدرة على إجراء تحليل شامل لنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.
- القدرة على التفكير على المدى الطويل، وأحيانًا سنوات عديدة في المستقبل، مع مراعاة معرفتك بماضي مؤسستك وحاضرها في نفس الوقت.
- القدرة على الانتهازية والاستفادة من الظروف المواتية مع تجنب المزالق الداخلية أو الخارجية.
- الاستعداد لاتخاذ خيارات صعبة.

وبالمثل هناك أربعة تأثيرات رئيسية تشكل إستراتيجية إدارة الأزمات:

1. **التأثير الثقافي:** يمكن أن تكون التأثيرات الثقافية لمنظمة ما داخلية وخارجية بما في ذلك المعايير السائدة في الأخلاق والقيم.

2. **التأثير المؤسسي:** هذه مخاوف مثل القيود التنظيمية والقانونية.

3. **التأثير السلوكي:** غالبًا ما يشمل هذه التأثيرات سياسة الشركة أو سياسة التعامل بين الأفراد أي الطرق التي يتفاعل بها الأشخاص والجماعات داخل المنظمة.

4. **التأثير البيئي:** ويشمل الظروف الاقتصادية والواقع التكنولوجي.[1]

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الأزمات لتفعيل استراتيجيات:

هناك عشر مبادئ أساسية ينبغي الاسترشاد بها أثناء التعامل مع الأزمات نوردها في الآتي:

1. **مبدأ تحديد الهدف:** غالبا ما يكون الهدف غامضا بالنسبة لمتخذ القرار خاصة أن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب. لذا فإن تحديد الهدف بدقة بالاعتماد على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة هش له قابلية

[1] شروت أحمد، **خطوات إنشاء إستراتيجية لإدارة ومعالجة الأزمات**، 21-09-2021، https://ae.linkedin.com › puls تاريخ الاطلاع:13-04-2023.

الإصابة والاختراق، وأن شجاعة متخذ القرار تتحدد عند اتخاذه قرارات صائبة بعد دراسة مهنية وتقدير دقيق، وليس المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة.

2. **مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة:** يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى هذا المبدأ ليتمكن من تعامل بنجاح مع الأزمات، بحيث أن تمتع المدير بحرية الحركة يعد بمثابة الروح في جسد الكيان الإداري ويساعده على معالجة الأزمة بصورة سريعة وناجحة، منه يتعين على كل مدير مهما كان موقعه في الاحتفاظ بحرية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادأة. تعود أهمية هذا الأخير إلى جعل الطرف الآخر والمتمثل بقوى صنع الأزمة يخضع لنظرية رد الفعل الانعكاسي ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه للتقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

3. **مبدأ المباغتة:** إن هذا المبدأ هو من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات، حيث أن تأمين وتوفير المباغتة تعمل على تحقيق نوع من الذهول والصدمة لدى القوى الصانعة للأزمة، وجعلها جامدة غير قادرة على التفكير والتصرف بعقلانية، وتحت هذا التأثير يمكن شل حركتها والقضاء عليها.

4. **مبدأ الحشد:** يعمل هذا المبدأ على جمع القوة التي يناط لها معالجة الأزمة في الوقت الذي يجهز الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة للقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها. تحوي هذه القوة على عناصر معينة يرتبط بعضها بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة والذي سيتم مواجهتها فيه، والبعض الآخر مرتبط بالأزمة والمرحلة التي حدثت فيها، والبعض مرتبط بما يمكن لمدير الأزمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها. من هنا يمكن القول بأن القوة في هذا السياق ما هي إلا نتيجة تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وما بين ما يمكن إيجاده وحشده من موارد وطاقات وإمكانات وتقنيات بشرية قادرة على معالجة الأزمة حتى وإن تطلب الأمر اللجوء للتصادم مع قوى الأزمة[1].

5. **مبدأ التعاون:** يعد من المبادئ الموصي بها لمعالجة الأزمات، كون أن الكيان الإداري المصاب يحتاج في ظل ظروف الأزمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم لمواجهتها، وبالتالي يعمل متخذ القرار على دفع كافة قدراته وإمكانياته إلى ميدان الأزمة وفي نفس الوقت يطلب المساعدة من كل الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة. ومنه التعاون يساعد مدير الأزمات على اتساع رؤيته وشموليتها للأزمة، إضافة إلى ما يتيحه من سرعة ودقة في إفقاد الأزمة مقوماتها خاصة إذا كان فريق العمل متنوع القدرات.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديثة، أربد، الأردن، 2009، ص 97.

6. **مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:** يعني عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الأزمة أو صانعيها، بل يجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة وإجراءات مدروسة، إذ أن استخدام القوة عشوائيا يكون مدمر ليس فقط لصانعيها بل أيضا للكيان الإداري سواء من حيث التكلفة أو عدم التأكد من عامل الأمن. فعلى سبيل المثال قد يلجأ صانعوا الأزمات لوضع كمين أزموي بغية استقطاب اهتمام متخذ القرار وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا وقع في الكمين ولم يحتط ودفع بكل قواه إلى ساحة المعركة لمواجهة الأزمة الوهمية وأنهكت قواه، برزت وبشدة الأزمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، عندها يكتشف أنه لا يمتلك أي قدرة أو قوة احتياطية للمواجهة.

7. **مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:** إن الأخذ بهذا المبدأ يعني أن يكون هناك تفوق دائم في السيطرة على الأحداث التي ترافق الأزمة من قبل مديرها، من أهم جوانب التفوق الدائم ممارسة عملية الاحتواء والامتصاص والاستيعاب والسيطرة والتحكم والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، إضافة إلى المعرفة المفصلة بتطورات الأزمة وحيثياتها، والقدرة على الاختراق الأمني للقوى الموجهة والصانعة للأزمة.

8. **مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:** يقصد بهذا المبدأ محاربة الخوف والهزيمة وتكريس الجهود للانتصار على الأزمة في نفوس مديريها، فالأمن في هذه الأوضاع له الأولوية المطلقة لإدارة الأزمات، التي تتمثل بوجود نظام لتأمين عدم اختراق قوى الأزمة لمديري الفريق وهذا بحجب أي معلومات عنها وعزلها تماما عن مسرح أحداث الأزمة. أيضا يجب مراعاة التأمين المادي للأرواح والممتلكات وجل الاحتياجات الضرورية للتصدي للأزمة خاصة الجوانب ذات المظاهر التخريبية التي تهدد مرافق المؤسسة أو وجودها.

9. **مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:** يتطلب هذا المبدأ التصدي للأزمة بسرعة والتعرض لأحداثها السريعة بدقة وحرص، وتوفير عناصر وإطارات بشرية مؤهلة ومدربة بكفاءة عالية تمكنها من المجابهة بسرعة لأحداث الأزمة، وتحتاج لإمكانات وموارد كافية للإنفاق على أفق اتساع الأزمة والحد من تطور أحداثها وتثبيتها في الحد الذي وصلت إليه، من ثم منع الكيان الإداري من الانهيار ومعالجة ما أفرزته سابقا من نتائج.[1]

10. **مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا:** لكي يتم التعامل مع الأزمات يجب توفر وعي إدراكي متكامل من قبل مدير الأزمات بأساليب الالتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو

[1] نفس المرجع السابق، ص 105.

توازنه وتشله في عدم متابعة صنع الأزمات. بالتالي استخدام الأساليب غير المباشرة في التعامل مع الأزمة تسمح بالتدرج وتتيح المجالات لاستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات ومن أهمها:

- التدرجية في مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية دون أن ينتبه لها الخصم؛
- التلازم والتتابع باستخدام مجموعة أدوات مخصصة للمعالجة السريعة للأزمة ؛
- التناسق والاتساق في استخدام هذه الأساليب ؛
- التغطية والخداع يستخدم عند نقص المعلومات وتكون الأزمة غير واضحة المعالم.[1]

المبحث الثالث: أنواع استراتيجيات لإدارة الأزمات:

من أجل التعامل مع أي أزمة لابد من الاستعانة بجملة من البدائل والاستراتيجيات، وتعد الاستراتيجيات التي يتم سردها لاحقا صالحة للتعامل مع مختلف الأزمات، مهما كانت طبيعتها أو مجالها، وهذا حسب ما أورده العديد من الباحثين، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى استراتيجيات تقليدية وأخرى حديثة.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

هذه الطرق مجربة ومعروفة ومتداولة تؤدي إلى إخماد الأزمة مؤقتا الأزمات ليست جامدة بل متطورة ومتغيرة، ومن أهم هذه الطرق نجد:

1. **إنكار الأزمة:** يستخدم هذا الأسلوب في معظم الأوقات من قبل النظم الدكتاتورية المتسلطة، وهو عبارة عن إعلان متخذ القرار بعدم وجود أي أزمة في الكيان التابع له، إما للتغطية عن العجز والتقصير في القيام بالوظائف المحددة لهذا الكيان أو عدم رغبته في الاعتراف بوجود خلل في الإدارة التي يشرف عليها.

2. **كبت الأزمة:** تعمل هذه الطريقة على تأجيل ظهور الأزمة من خلال استعمال العنف بغية إخماد الأزمة وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام، ويتم التعامل مع الإفرازات التي أفرزها نظام الأزمة وعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها. رغم أن هذا الأسلوب يقوم بوقف الأزمة إخمادها إلا أن هذا يكون وقتي وستعود لتنفجر من جديد ويمكن أن تكون أشد من السابق[2].

3. **تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** تستخدم هذه الطريقة عندما لا تكون هناك معلومات متوفرة عن الأسباب

[1] نفس المرجع السابق، ص 112.

[2] الموسى ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب، **إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض**، رسالة دكتورا في كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص 67.

الحقيقية التي فجرت الأزمة، وأيضا تستعمل في حال الأزمات الجماعية أو الشعبية، وهذا النموذج يعبر عن أحد أساليب الخداع في التعامل مع الأزمة وإدارتها، حيث تعمل اللجنة المشكلة على معرفة الأطراف والفاعلين. المسؤولين عن ظهور الأزمة، ومن ثم تمييع الموقف بغية إفقاد الأزمة لقوة الدفع المتعلقة بها، مع العلم أن لجنة بحث الأزمة تختلف عن فريق الأزمات سواء بما يتعلق بطريقة التشكيل أو فلسفة وآليات العمل أو الأهداف.

4. **بخس الأزمة:** هنا يتم الاعتراف بحدوث أزمة بتأثيرها أو نتائجها.

5. **تنفيس الأزمة:** تسمى أيضا طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى التنفيس عن التفاعلات الداخلية المتمثلة في الضغوط المادية والمعنوية المتعلقة بالأزمة، من خلال القيام بإجراءات جانبية حول فوهة الأزمة (البركان) للحيلولة دون الانفجار.

6. **تفريغ الأزمة:** حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته .يكون التفريغ على ثلاث مراحل:

- **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.[1]

- **مرحلة وضع البدائل:** هنا المدير يضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه انبثق عن الصدام.

- **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل بديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل : ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر، وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد، وما الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

7. **عزل قوى الأزمة:** تعمل على عزل مصادر الأزمة عن الوسط المحيط ومنعها من الانتشار وتوسعها، وهذا يساعد على سهولة التعامل معها والقضاء عليها. تقوم هذه الطريقة على الحكمة التي تقبع في " اللاشعور الإنساني " والتي تقضي بقطع رأس الحية بغية التخلص من شرها. من خلال هذا الأسلوب يتم تصنيف قوى الأزمة إلى: القوى الصانعة؛ القوى المؤيدة؛ القوى المهتمة بالأزمة.

8. **إخماد الأزمة:** هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني والصريح مع مختلف قوى الأزمة، وهذا من أجل التصفية العنيفة لعناصرها بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 68.

9. **الهروب من الأزمة:** هي ابسط الطرق التقليدية، وتتمثل هذه الطريقة في تنصل مدير المنظمة أو متخذ القرار من المسؤولية من خلال التركيز على أحد القضايا الجانبية داخل الأزمة، إضافة إلى إسقاط ورمي التهم الذاتية على الغير[1].

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات: تتمحور الاستراتيجيات الحديثة في:

- **فرق العمل:** على الرغم من أن الكثير يعتبرون إستراتيجية فرق العمل من الاستراتيجيات التقليدية، إلا أن الواقع يظهر بأن هذه الإستراتيجية الأكثر اعتمادا في المؤسسات المعاصرة، حيث يتم اعتمادها إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (إنتاجية وتسويقية، بشرية، مالية، سياسية، وقانونية)، ومنه لابد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، حيث يطرح كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، ولا يترك شيء للاحتمال والصدفة.

أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة وجوانب متعددة (جوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية...)، ولها تأثيرات على الإنتاج والموارد البشرية وغيرها من الجوانب، الأمر الذي جعل من تكوين فرق العمل أمرا ضروريا ومحببا لدى متخذي القرار.

هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها: فرق العمل المؤقتة التي يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل، الدائمة حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جدا لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية (من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر Mini Bord) وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات أو إفلاس أو مشاكل حادة، وهذه المجالس تتميز أنها موازية لمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المدربين المتميزين القادرين على علاج مشاكل الشركة.

- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. تستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة
- **طريقة المشاركة الديمقراطية في التعامل مع الأزمات:** هي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عند تعلق الأزمة بالأفراد ويكون محورها عنصر بشري. وهي تعني الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بكل شفافية وديمقراطية.

[1] علواط فتيحة، **اليقظة الإستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبليس**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص ص 26- 27.

- **طريقة الاحتواء:** تعمل هذه الطريقة على محاصرة الأزمة وعدم استفحالها عبر امتصاص الضغط الصانع لها؛ أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. من الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات، إبداء الرغبة في معرفة مطالب العمال من خلال مفاوضات...الخ.
- **طريقة تصعيد الأزمة:** تعمل على زيادة حدة الأزمة لدرجة معينة. تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وتريد تحقيق أهداف محددة، من أمثلتها نجد حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطرافها الحقيقية، أيضا عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة...الخ

طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: هي من أنجع الطرق المستخدمة إذ أنه لكل أزمة مضمون، قد يكون هذا المضمون ديني أو ثقافي أو سياسي أو اقتصادي. الخ، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها أي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية، يكون ذلك بخنق الأزمة وامتصاص مضمونها

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

- **طريقة تفتيت الأزمة:** هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفاتها، تحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات المتعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية .وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
- **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** تعتبر من أصعب الطرق الحديثة في التعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، ونادرا ما تستخدم إلا في حالة عدم توفر معلومات لكن تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .يتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي[1]:

- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

[1] نفس المرجع السابق، ص 29.

- **طريقة الوفر الوهمية:** تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كحالات فقدان المواد التموينية إذ يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو لفترة وجيزة.
- **طريقة تحويل مسار الأزمة " امتطاء الأزمة:** تستخدم في الأزمات بالغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدها فيتم تحويلها إلى مسارات بديلة. أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

– أسلوب الخيارات الضاغطة كالتشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

– الخيارات التوافقية يقوم أحد الأطراف بداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

– الخيارات المختلطة :أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين التفاوض مع استخدام القوة.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات والأسلوب العلمي لإدارة الأزمات:

توجد عدة استراتيجيات لإدارة الأزمات وأسلوب علمي موحد.

أولا–استراتيجيات إدارة الأزمات:

تتمثل في:

- **إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، والأزمات التي تنتقل بشكل سرطاني في عدة اتجاهات. ويتم التعامل معها عن طريق التدمير الداخلي للأزمة أو التدمير الخارجي لها، وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.[1]
- **إستراتيجية وقف النمو:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع ومحاولة منع تدهوره وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حاله التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ومن أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة يتم التعامل معها من خلال الاستماع لقوى الأزمة، تقديم بعض التنازلات تلبية بعض المتطلبات...إلخ.
- **إستراتيجية التجزئة:** وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجما والأهون شكلا والأبسط حلا مما يسهل التعامل معها، وذلك بالاعتماد على دراسة وتحليل العوامل المكونة

[1] عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي، وآخرون، **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة**، المجلد 11 العدد 26، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2019، ص 591.

والقوى المؤثرة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على إحدى (المشرفين، العاملين، العاملات...)، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه تختلف عن باقي الأطراف.

- **إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:** وتطبق عن طريق استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عند إحداث الانقسام، وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير علة هذه الفكرة وإضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة وإضعاف الضغط الدافع لظهور ومحو الأزمة.
- **إستراتيجية دفع الأزمة للأمام:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة على مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بظهور الصراعات بينهم، ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم التنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع قم يستفاد منها، تصلح هذه الإستراتيجية عند تكتل وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة.[1]

إستراتيجية تغيير المسار: وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة على اتجاه قمة الأزمة. من الخيارات المستخدمة من طرف القائد الفعال في إستراتيجية تغيير المسار للأزمة نجد: السير في نفس اتجاه العاصفة، الانحناء للعاصفة، محاولة أبطاء سرعة العاطفة، تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي أو العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية، إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.[2]

ثانيا–الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات:

وفي هذا الصدد يقدم" تيودور ليفيت "الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي:

1. **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:** ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب

[1] سوالمية لمية، بن خديجة منصف، **دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيماوية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، الجزائر، 2018، ص ص 174-175.

[2] رضا خلاصي، **مروج إدارة الأزمات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2016، ص 226-229.

الاحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصل إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

2. **الدراسة التحليلية للأزمة:** وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

3. **التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة** : وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.[1]

[1] عادل محمد صادق، **الصحافة وإدارة الأزمات**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص100.

خلاصة الفصل:

الأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، وإن كثيرا منا نخاف أن يتحدث عن أزمات قد تواجه مسيرتنا كأفراد متعللين بأنه لا يجب أن نقدر البلاء قبل وقوعه، على الرغم من أنه من الحكمة أن نقدر البلاء قبل وقوعه.

ومن هنا فإن ثقافة إدارة الأزمة يجب أن تكون جزءا أصيلا من حياتنا، كما أن الأزمات تختلف في أشكالها، وقد تكون من أحد أسباب استمرار الأزمة تجاهلها أو الادعاء عدم وجودها أو التردد أو البطء في أخذ القرارات الفاعلة أو عدم امتلاك شجاعة الاعتذار وتحمل المسؤولية بل الأخطر أن هناك من يعتقد أن الأزمة تحل بالصبر عليها وبمرور الوقت تفقد زحفها وتأججها دون أن يقدم على سلوك إيجابي وهو في ذلك كمن يخفي رأسه في الرمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الأنشطة والعمليات والجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة الاقتصادية، ولطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذا هذا المفهوم وبدقائقه وتفضيلاته لا يزال يفتح للعديدين باب المساهمة ولو بالقليل، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، ولعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك.

كما تعد البيئة الخارجية وشدة تعقد وتغير عواملها من أهم محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، الأمر الذي جعل الكثير من الدراسات والبحوث في مجال نظرية المؤسسة والإدارة تهدف إلى ايجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسات الاقتصادية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

- مدخل مفاهيمي لإدارة المؤسسة.
- تقييم أداء المؤسسة.
- تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء المؤسسة:

إنّ الأداء من المفاهيم المحورية في العلوم الاقتصادية عامة وعلوم التسيير خاصة، فقد حظي بأهمية كبيرة من طرف الكتاب والباحثين من خلال مؤلفاتهم ودراساتهم ومختلف أبحاثهم، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة:

تعتبر المصطلحات بوابة العلوم والاهتمام بها أساس الصياغة العلمية الدقيقة لأي علم من العلوم فضلا على أنها ضرورة منهجية، لذلك جاءت الحاجة إلى توضيح مصطلح الأداء وتبيان مدلوله من خلال انتقاء مجموعة من التعاريف تتماشى مع الأهداف المرسومة في هذا البحث، ثم مزاولة تعقب آثاره عبر مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية.

أولا- تعريف أداء المؤسسة:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع دون أن يحظى بالإجماع على تعريفه، ما يعكس تعدد معانيه polysémiques" وبالعودة إلى أصله نجد أن كلمة الأداء جاءت من اللغة اللاتينية " performance" واستخدمت في اللغة الانجليزية « perform to » بمعنى إنجاز عمل أو تحقيق النتائج. ويرجع أصل استخدام هذا المصطلح إلى ميدان سباق الخيل للتعبير عن نتائجه. واستعمال هذا المصطلح في مجال التسيير بقي يحمل هذا المعنى الذي يشري إلى النجاح وتحقيق الأهداف والمنافسة[1].

ومن بين التعاريف الواردة بشأن أداء المؤسسة نذكر:

- عرف الأداء بمعناه الواسع على أنه: "تحقيق الأهداف التنظيمية.
- عرفت Bourguignon الأداء على أنه: " تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق بالمعنى الضيق للكلمة (نتيجة، حصيلة)، أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة. كما تؤكد أيضا أن الأداء جوهريا لا وجود له ولكنه يمثل ما يتم القيام به.
- يرى Bouquin أن مفهوم الألداء يرتبط بثالثة أبعاد هي: الاقتصاد، الكفاءة والفعالية.

[1] مخالفي صبرينة، **دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتورة، في علوم التسيير، دامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019-2020، ص 27.

حيث يعني الاقتصاد القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل تكلفة. أما الكفاءة فهي القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل الموارد الممكنة أي الاستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، في حين تعرب الفعالية عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة[1].

ثانيا- أهمية أداء المؤسسة:

يشير Dyer & Singh أن التركيز علة مستويات الأداء، يعد من أكثر مجالات البحث والدراسة من قبل كتاب حقل الإدارة هموما وحقل الإستراتيجية خصوصا، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية، وأن أهميته في هذا المجال يكمن أن تناقش من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: [2]

- **البعد النظري: theoretical**: من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارية على مضامين ودلالة تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبار زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- **البعد التجريبي: Empirical**: ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتج عنها.
- **البعد الإداري: Managerial**: أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل الإدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماد على نتائج الأداء.

المطلب الثاني: خصائص أداء المؤسسة:

عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، ويمتاز بعدة خصائص أهمها:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات

- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرارات

[1] نفس المرجع السابق، ص 28.

[2] محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط منهج معاصر**، الطبعة العربية، دار بازوري العلمية، عمان، 2007، ص384.

- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة.

- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.

- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار والاستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لتقدمهم في الوظائف العليا.

- عدم الإنفراد بالأعمال ، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من جوانب أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة ومحددات أداء المؤسسة:

سنتطرق إلى العوامل المؤثرة ومحددات أداء المؤسسة.

أولا- العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا أو سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، ومن أبرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

[1] محمد إبراهيم سعد، **الأداء المؤسسي (مكوناته، وخصائصه)**، بحث دراسات عليا، 2020، https://Kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 13-04-2023.

1. **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سطرتها. وينبغي الإشارة إلى أن آثار هذه العوام قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة كما قد تكون ذات آثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على أدائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها. وتنقسم العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية.

- **العوامل الاقتصادية:**

تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى. وتنقسم هذه العوامل بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، ومستوى الأجور...الخ .وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة في الأجل القصير نسبيا في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبيا.

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:**

يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوام الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء والمجتمع.

ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، نماذج الحياة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة.

- **العوامل السياسية والقانونية:**

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في هذا البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات...الخ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها[1].

[1] ريغة أحمد صغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية بالاستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، 2013-2014، ص19.

- **العوامل التكنولوجية:**

وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا أو سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

2. العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وعلى عكس العوامل الخارجية فإنه يمكن للمسير أن يتحكم فيما ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. وتتميز هذه العوامل بتعددها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي العوام البشرية، التقنية والتنظيمية.

- **العوامل البشرية:**

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

- هيكل القوى العاملة.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.
- نظام الأجور والمكافآت.
- مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة.

- **العوامل التقنية:**

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتوج وشكله.
- درجة التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات زبائنها.
- مستوى التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار[1].

[1] نفس المرجع السابق، ص20.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

- **العوامل التنظيمية:**

وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مماراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء. لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.[1]

ثانيا- محددات أداء المؤسسة:

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميناها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

1. المحددات الداخلية:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم أو الحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهي أي جهد سيكون من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.
- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهية أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.[2]

[1] نفس المرجع السابق، ص 20

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 113

- **إدراك الدور**: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.[1]

خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجمهور والقدرات وتسخيرها في العمل بناءا على هذا الفهم، وهو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2. المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيمايلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله .
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالمعلم المتقاعد عادة ما يملك القدرة والكفاءات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت وإختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابيا في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذله، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا و يصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.[2]

---

[1] نايل أمينة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 أرزيو**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص ص 34-35.

[2] نفس المرجع السابق، ص114-115.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة:

يتسم العصر الذي نعيش فيه بكبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وامتداده عبر القارات حيث المنافسة القوية على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا الأقوياء الذين يتقنون طرق الوصول إلى إرضاء كافة الأطراف الذين يتعاملون معهم، ويستطيعون التكيف مع كافة المتغيرات المحيطة، وما يساعدهم على ذلك تبنيهم لنظم فعالة لتقييم الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم، فيعملون على تقوية جوانب القوة ويقللون من تواجد عناصر.

المطلب الأول: مفهوم عملية التقييم للأداء ومميزاته:

ستنطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم تقييم الأداء ومميزات عملية تقييم الأداء.

أولا- تعريف تقييم أداء المؤسسة:

إن الإحاطة بمفهوم" تقييم الأداء" يتطلب أولا وقبل أي شي التفريق والتمييز بين مفهومي" التقييم والقياس."

لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مرورا بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط، وهو ما ذهب إليه M. Lauras حيث يقول أن القياس يلعب دورا مهما لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضا بالأهداف وطرق بلوغها. وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوما أشمل وأوسع ع من قياس الأداء، ما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء[1].

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضا إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم تقييم وتقويم الأداء، فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقويم فهي مرحلة يتم فيما العلاج والتعديل وفقا لنتائج مرحلة التقييم. غير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما[2].

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نذكر:

---

[1] M. Matthieu Lauras, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P. 112

[2] فارس رشيد البيتاني، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص04.

عرف ديفرز Devrise تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[1].

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها. وفي إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد، وأن تقييم الأداء هو استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا نحو الأهداف المحددة، أي أن العملية الرقابية الشاملة تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة، وكل هذا يتضمن تقييم الأداء.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التأكد من أن نتائج المحققة فعال تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهدا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

ثانيا– مميزات عملية تقييم الأداء:

1. تساعد طريقة تقييم الأداء المنهجي المديرين / المشرفين على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.

2. يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا وضع مربح للجانبين لكل من الموظف والمؤسسة.

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

[2] ريغة أحمد صغير، مرجع سبق ذكره، ص22.

3. غالبًا ما يُعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.

4. هذه العملية فعالة أيضًا في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجريها المنظمة للموظفين. يمكن أن يُظهر للمديرين مدى تحسن الموظف بعد التدريب. سيعطي هذا رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين حول كيفية تحسين البرامج.

5. يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة. يحاول الموظفون تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.

6. يستخدم المديرون هذا كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مظالمهم وكيفية التعامل معها.

7. إن الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدًا عن نمط معدل نمو الموظفين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه[1].

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء المؤسسة:

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن التقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية.[2]

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات دقيقة تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، وتسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها (الأنظمة الفرعية).

ولكون تقييم الأداء ممارسة في المؤسسات فقد عرف استخدام أساليب وطرق عديدة أهمها:

1. **التحليل المالي:** يعتبر الأسلوب الأول المستخدم لتقييم أداء المؤسسة ولا يزال ليومنا هذا يعتبر الطريقة الوحيدة لقياس أداء المؤسسة لدى الباحثين، حيث يرى Angelih G.P أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة من النسب المالية.

[1] Adi Bhat , **تقييم الأداء: التعريف الأهداف الطرق والعيوب والمزايا**، بيت القوى العاملة، https://www.questionpro.com تاريخ الاطلاع: 16-04-2023.

[2] عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ط1، دار الفكر العربي، بدون بلد نشر، 1985، ص35.

والتحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره يعكس وجها من أوجه نشاط المؤسسة، كما لا يمكن الابتكار به نظرا لإغفاله للجوانب الإنسانية في المؤسسة أو عرضه لنتائج المؤسسة على شكل مجاميع إجمالية، ولتفادي النقص الذي يكتنف أسلوب التحليل المالي ظهرت المراجعة الإدارية (التسييرية) كأسلوب لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، المراجعة التي تمثل في تحليل وظائف التسيير وعمليات المؤسسة وسياستها وقراراتها، وبعد هذا الأسلوب ظهر استخدام الأهداف والمؤشرات كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة وأنه يعتمد على مقارنة الانجازات المحققة مع المؤشرات والأهداف المحددة مسبقا.

2. **التحليل الاستراتيجي:** استخدام هذا التحليل مع ظهور التسيير الاستراتيجي، حيث يتناول تحليل الأداء المؤسسة من جوانب أخرى غير انجازاتها، كمراقبة اتجاه عوامل المحيط، تحليل الصناعة، تحليل البيئة التنافسية...إلخ إضافة إلى تقييم الإمكانات سواء المتعلقة بالمؤسسة أو محيطها، وفي هذا الإطار اشتهرت سلسلة القيم لبورتر M.Porter التي يقترحها لنموذج لتقييم أنشطة المؤسسة، ومعرفة مردودية كل منها وبالتالي تحديد أيها أكثر أهمية.

3. **المؤشرات:** تقييم الأداء حسب هذا الأسلوب يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم ثم تحفيز التقييم فعملية القياس وأخيرا تخليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم هام حول أداء المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: مراحل ومشكلات تقييم أداء المؤسسة:

إن عملية تقييم أداء المؤسسة تمر بعدة مراحل للوصول إلى النتائج المرجوة كما تواجه عدة مشكلات تعيق عملية التقييم في المؤسسة.

أولا- مراحل تقييم أداء المؤسسة:

إن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أساسية وهي كالآتي:

1. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل القيمة المضافة الكمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جمع هذه المعلومات لا تقتصر على

[1] بوجاجة سهام، **دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، وكالة جيجل**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص34.

فترة زمنية معينة ولكن يجب أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف غلى طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

أنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها ليتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3. إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيما يهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليها.

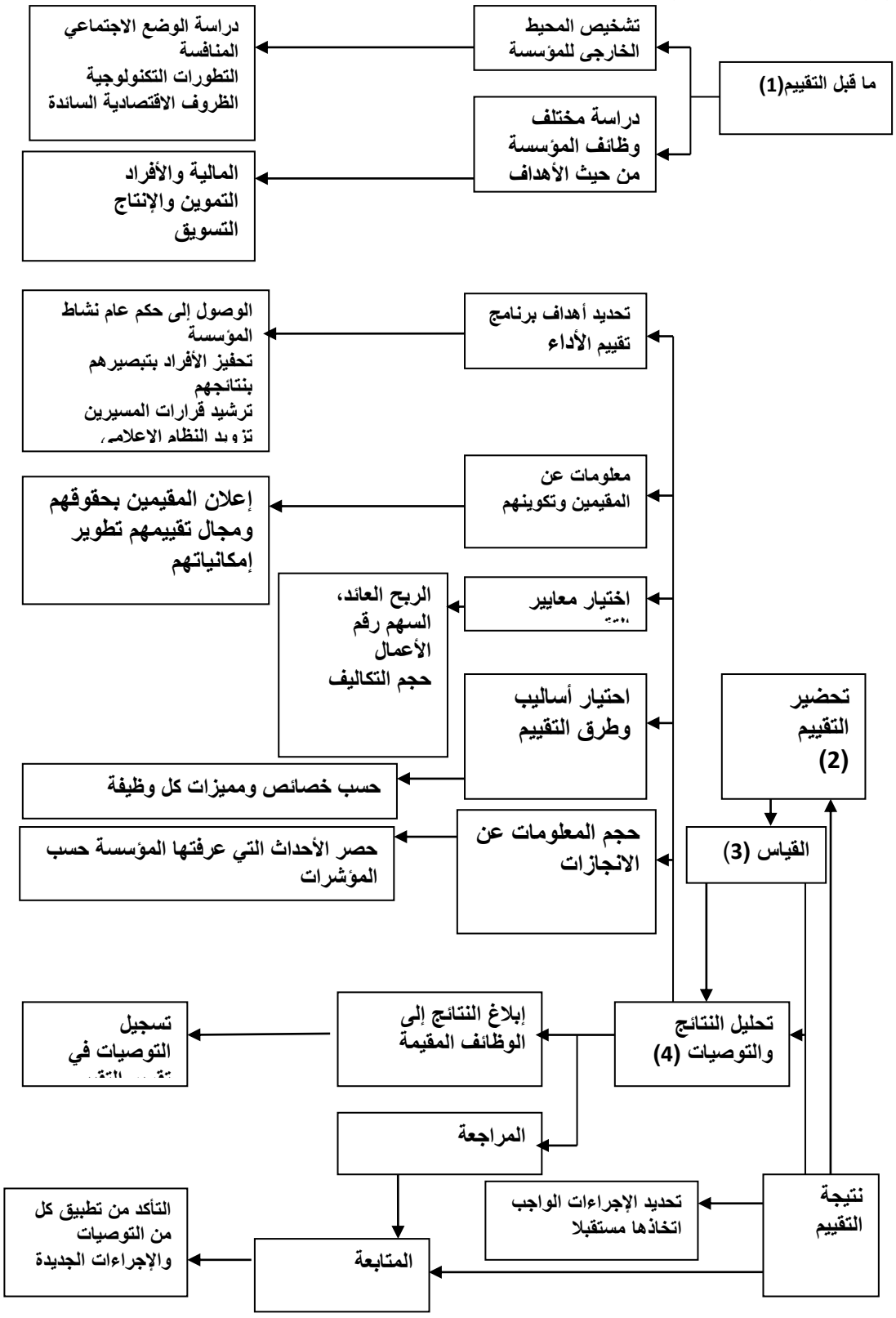
4. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد انحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات.[1]

[1] زموش حليمة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019-2020، ص29.

الشكل رقم (2-1): عملية تقييم أداء المؤسسة:



المصدر: عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001، ص97.

ثانيا– مشكلات تقييم أداء المؤسسة:

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتبديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:

- **قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات:**

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الأخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقيم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

– ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والإنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، و تحليل أوقات تشغيل الآلات ...الخ.

– قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في اغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس البدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.

– عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثتها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها[1].

- **صعوبة قياس و تحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية:**

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعاير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقيم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

[1] ريغة أحمد صغير، مرجع سبق ذكره، ص36.

– صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنهج واختلاف وحدة قياسه(ما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية)أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

– صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية و تطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

– صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات و تحديد مسؤولياتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاح عملية التقييم.[1]

المبحث الثالث: تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في أداء المؤسسة:

يكمن جذر هذه التقنية في قدرتها على توقع أزمة محتملة، وموقف الأطراف المعنية، وبالتالي تلك الظروف غير المباشرة والمباشرة التي تتجاوز الأزمات وتخفف من آثارها على فعالية إدارتها من خلال التنسيق الاستراتيجي، تسعى المنظمة إلى تحقيق أداء أكبر .سيتطلب عنصر المخاطرة الافتراضي جعل الخيارات أكثر فعالية.

المطلب الأول: أسس التعامل مع الأزمات لتحسين أداء المؤسسة:

التعرض لأزمة مهما كانت قوية ليست بنهاية الحكاية، بل يمكن استغلال الأزمات لصالح الشركات بصورة احترافية إذا ما تم إدارة الأزمة بذكاء، كل ما يجب المؤسسة القيام به هو إتباع الخطوات الآتية:

[1] نفس المرجع السابق، ص 37.

1. تحديد نوع الأزمة وحجم الأضرار والنتائج التي تسببت بها:

الخطوة الأولى في التعامل مع أزمة هو معرفة طبيعتها وتحديد حجم الأضرار التي تسببت بها؛ فعندما تتمكن من الوصول إلى السبب الأساسي الذي أدى إلى اندلاع شرارة هذه الكارثة، يمكنك حينها أن تفكر في المعطيات التي تتعامل معها وتقوم بجمع المعلومات الصحيحة حولها، وتتمكن من اكتشاف آلية استئصال هذا الخطر من جذوره.

فإذا كانت أزمة الشركة متعلقة بأزمة وظيفية مثلًا، ستعرف حينها أن عملية إدارة ومراقبة جودة العنصر البشري لديك تواجه ضعفًا ما، هذا الضعف لا يقتصر تأثيره على الإدارة أو القسم التابع له فحسب، بل الأضرار تتفاقم بالشكل الذي يجعلها تؤثر في صورة العلامة التجارية ككل، لذلك يجب تصميم نظام جديد يقوم بمراقبة العناصر البشرية ونوعية المهام التي توكل إليهم وكيفية أدائهم لهذه المهام، بحيث تمنع حدوث أي شبه فساد أو إهمال في الأمر.

2. وضع خطة لآلية العمل واحتواء النتائج:

بعد التعرف على الأزمة والاعتراف بوجودها والتعامل معها بحيادية، بحيث لا يتم التغافل عنها بسبب انخراط أفراد فيها، يتم بعد ذلك وضع خطة منظمة للتعامل معها واحتواء حجم أضرارها، بحيث يكون السؤال هنا ماذا نفعل؟ بدلًا من هو المسئول عن ذلكَ؟

يجب أن تتضمن خطة الشركة للتعامل مع كافة نتائجها باحترافية، فإذا أدت الأزمة إلى تضخم في ديون المؤسسة أو خسارة موظفين أكفاء أو الإضرار بصورة العلامة التجارية مثلًا، لا يجب أن تصب الشركة كل اهتمامها على نتيجة واحدة وتغفل الأضرار الأخرى، بل يجب أن تشمل الخطة التعامل مع كل الأضرار الناتجة عن الأزمة، بحيث لا يؤدي التعامل مع نتيجة إلى الإضرار بغيرها.

3. وضع أكثر من سيناريو وتحليل النتائج المترتبة على كل منهم:

عند التعامل مع الأزمات عادة ما يكون هناك أكثر من سيناريو مناسب لعلاج الأمر، لكن هذه السيناريوهات ليست جميعًا قابلة للتطبيق، فمثلًا قد تحتاج مشكلة ما إلى وجود مصدر مالي ضخم للإنفاق على الدعاية وتحسين الصورة، وهو ما لا يكون مناسبًا في هذه الفترة.[1]

قد تحتاج بعض الأزمات إلى وجود نوع من العقلية الإدارية أو المهارات الفنية التي لا تتوفر في الموظفين الحاليين، وفي نفس الوقت لن يرضى موظف من الخارج التعامل مع المؤسسة في هذا الوقت

[1] أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

الراهن، أو قد لا تسمح المؤسسة لتدخل عنصر خارجي من الأساس لحساسية المعلومات في هذه الفترة. كل هذه المعطيات قد تجعل من سيناريو مثالي لعلاج الأزمة ورقة خاسرة لا يمكن الاعتماد عليها بأي شكل.[1]

لذلك عند تقوم الشركات باستغلال الأزمات لصالحها أو تقوم بالتفكير في حلول منطقية لها، فأول ما تقوم بها هو وضع أكثر من سيناريو تحليلي لها، واختيار الأنسب بحيث يلاءم كل من ميزانيتها وصورتها الاجتماعية وكذلك المهارات والخبرات التي تمتلكها وتأثير ذلك على حصتها في السوق.

4. التواصل مع الموردين أولًا في مرحلة نمو الأزمة:

يعد الموردين أحد أعمدة الأساس الخاصة بالمؤسسة، وتمثل الثقة بينهم وبين المؤسسة هي الضمان الوحيد الذى يجعل العملية الإنتاجية تستمر بكفاءة، لذلك ليس من المستحب أن يعرف موردك أنك تعاني من أزمة من خلال الإعلام أو من خلال تدخل المنافسين رغبًا في نشر الوقيعة.

ولكى تتحاشى حدوث ذلك من الأساس، عندما تشعر أن شركتك بدأت في دخول مرحلة نمو الأزمة بالفعل، والأمر أصبح من الصعب السيطرة عليه داخليًا، قم بمشاركة الموردين في الأمر، ولاسيما من تتشارك معهم بسنوات تعامل كبيرة، فمن الممكن أن تجد عند أحدهم وسيلة للمساعدة، ومن الممكن أن يمهلوك فترة حتى تتعافى من أثر هذه الأزمة حتى يطالبون بحقوقهم.

5. دمج الموظفين في الأمر:

من المهم أن تدمج الموظفين في جميع مراحل التعامل مع الأزمة، ولكن قم بهذا بذكاء، فأنت لا تريد أنت تثير الرعب وعدم الاستقرار بينهم، أو تنقل لموظفيك شعور بالانهزام المسبق أو الإحباط. بل قم بمشاركة ما تمتلكه من معطيات حول الأمر، واطلب منهم اقتراحات لحل الأزمة، ولا تتعامل معهم كونهم السبب الرئيسي أو المشكلة، بل هم جزء مهم ومؤثر في العلاج.

عندما تقوم بدمج الموظفين في عملية التعامل مع الأزمة مبكرًا، حينها سينتقل إلى الموظف إحساس أعلى بالمسؤولية اتجاه الشركة، وسيرغب في القيام بكل ما يستطيع لإنقاذ مصدر رزقه، كما سيتحاشى الإعلان عن أي معلومة قد تضر المؤسسة في هذا الوقت الحرج، وسيتجنب الوقوع في مكائد المنافسين.

[1] أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

6. تعيين متحدث رسمي والاهتمام بدور العلاقات العامة:

تعد إدارة العلاقات العامة البطل الخارق في هذه الفترة تحديدًا، وذلك لعظم تأثيرها في توجيه سلوك العامة نحو التعامل مع الأزمة بإيجابية، ومحو أثار أي ضرر قد تم إلحاقه بالمؤسسة إعلاميا. فهنا تقوم إدارة العلاقات العامة بالتعامل المباشر مع الجمهور باختلاف طبيعته (منافسين، عملاء مستهدفين، جمهور عام، موردين، شركات، جهات رسمية) والعمل على تنظيم طريقة الرد بحيث تضع المؤسسة في مضمار أقوى مرة أخرى من ناحية، ومن ناحية أخرى تطمئن جميع المتعاملين معها أن الأزمة يتم التعامل باحترافية.[1]

7. المصداقية في التعامل

عند خروج أثار الأزمة إلى العلن، لا يصبح هناك رجعة من التعامل مع الأمر بصدق وبدون أي خداع، فإذا حاولت المؤسسة تجميل صورتها بشكل مخادع، بحيث تنفي الحقائق أو تخفيها أو تتعامل معها بشكل أقل مما تستحق فعليًا، سيقوم المنافسين باستغلال هذه النقطة لصالحهم وسيزيد الأمر سوء.

بل قد لا يتدخل المنافسين نهائيًا، ويقوم جمهورك بفضح هذا علانيًا، وهنا لن تتمكن من كسب ثقتهم ثانيًا، وخاصة إنك بالدليل القاطع أثبت إنك لا تمنحهم تقديرًا كافية لما يتعلق بذكائهم أو مستوى الوعي الخاص بهم.

8. تفريغ الأزمة من مضمونها:

أكبر نقاط القوة عند أي أزمة، هو امتلاكها لقوة ضغط هائلة تستطيع من خلالها التحكم في المؤسسة ككل وتشويش كل ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، بل أحيانًا ما يكون هناك حلول جذرية يمكن تطبيقها لحل الأزمة بفعالية، لكن الضغط الداخلي والخارجي على المؤسسة، يمنعها من تطبيق ذلك.

لذلك إذا رغبت في علاج أي نوع من الأزمات وترغب في القيام بذلك بفعالية وفي وقت أسرع، كل ما عليك فعله هو التفكير في آلية تفريغ الأزمة من مضمونها، بحيث تسحب البساط من ورقة الضغط التي تحملها، وتتمكن حينها من التعامل معها بهدوء وبدون أي تأثير سلبي داخلي كان أو خارجي.

[1] أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

9. إعادة رسم للصورة النمطية:

بعد القيام بالخطوات السابقة، يأتي دور إدارة التسويق كعنصر فعال للخروج من هذه الأزمة؛ بحيث يقوم بالتعامل مع شكاوى العملاء بشكل احترافي، يقوم بإعادة رسم الصورة النمطية للعلامة التجارية بإيجابية، يقوم بإعادة الثقة للعملاء الحاليين، والعمل على برمجة تفكير العملاء المستهدفين، بحيث يرون أن الشركة تمكنت من الخروج من رحم الأزمة بنجاة، وهذا دليل على قوتها لا ضعفها.

يجب أن تتم عملية رسم صورة العلامة التجارية وإحيائها بطريقة ذكية ومنظمة للغاية، بحيث يتم العمل بها في الوقت المناسب والطريقة الأفضل، بحيث لا يتم استغلالها من قبل المنافسين وهدم جهودها من قبل حتى أن تبدأ في إحداث تأثير.[1]

10. مراجعة وتقييم الخطوات المستخدمة بشكل دوري:

عملية استغلال الأزمات لصالح الشركات هي عملية دورية، بحيث لا يتم وضع خطة واحدة ويتم تطبيقها بدون أى تعديل، بل يجب تجزئة خطوات الحل إلى مراحل مصغرة، بحيث يتم قياس معدل نجاحها في السيطرة على نتائج الأزمة، وما إذا كان الوقت مناسب للدخول في المرحلة الثانية، أم إعادة التقييم ووضع خطة بديلة.

هنا يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى مؤشرات قياس حقيقية وحيادية، بحيث تستطيع من خلالها معرفة نتائج ما تقوم به من جهود، وما إذا كانت هذه الجهود تحتاج إلى دعم إضافي أو تحتاج إلى بعض الإصلاحات أو يجب تغييرها من الأساس.

11. الإدارة الاستباقية للأزمات ووضع خطط للطوارئ:

الأزمات ما هي إلا خبرات يتم التعلم منها، ومهما كانت هذه الدروس صعبة الفهم أو تكلفتها عالية من الناحية المادية والمعنوية، إلا إنها تمثل هبة مجانية تساعد الشركات على الوقوف بصمود وبقوة في السوق المستهدف، لذلك عندما تتعرض مؤسستك لأزمة قوية، كل ما عليك فعله هو الاستفادة منها ووضع خطط استباقية لمنع تكرارها مرة أخرى .

[1] أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

الأمر هنا لا يتوقف على منعها فحسب، بل وضع سيناريوهات أيضًا لما قد يحدث إذا ما تم خروجها عن السيطرة، بحيث تتمكن الشركة هنا من استغلال الأزمات لصالحها ولا تتأثر بهذا النوع من الضرر مجددًا.

يتم التعامل مع الأزمات بطريقة استباقية من خلال:

- رسم سيناريوهات مسبقة لكيفية علاج الأزمة وقت حدوثها وما هي الطريقة الأفضل لتجنبها من الأساس.
- عمل ورش عمل للموظفين بحيث يمكنهم من مراقبة الأداء والجودة بشكل احترافي يمنع من حدوث أى خطأ.
- وجود مؤشرات قياسية يمكن من خلالها ملاحظة أى خلل بمجرد حدوثه لمنع تفاقم نتائجه فيما بعد.
- وجود نظام صارم ومنظم بحيث لا سم بوجود تدخل مقصود أو غير مقصود من شأنه التأثير على العملية الإنتاجية برمتها.
- وضع خطط لاستمرارية الأعمال حتى في وقت نشوب الأزمات، بحيث لا تتأثر عملية الإنتاج سلبيًا بالأزمة بشكل لا يمكن التعامل معه بعد انتهائها.
- وجود إدارة منفصلة للتعامل مع الأزمات بطريقة احترافية.
- مواكبة التغيرات السوقية المستمرة سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية أو الفنية، بحيث لا تتعرض المؤسسة في المستقبل إلى أزمات فجائية لا تستطيع التعامل معها.[1]

المطلب الثاني: عوامل النجاح في إدارة الأزمة لتحسين أداء المؤسسة:

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للازمات حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها في هذا الإطار نركز على العوامل التالية :

1. إدراك أهمية الوقت لأنه أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها فهو عامل مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.

[1] أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخطر التي قد تتعرض لها. وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها.

ومن المؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فوجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها .

3. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدر للخطر على المنظمة.

4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عملية تعني تطير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى تدريب فريق إدارة الأزمات.[1]

5. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة. وبالتالي حشد واستنفار الطاقات من اجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، ونشير إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دور كبير في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام. [2]

[1] منتديات ستار تايمز، **إدارة الأزمات**، أرشيف الطلبات والبحوث الدراسية، 14-04-2009، https://www.startimes.com، تاريخ الاطلاع: 16-04-2023.

[2] منتديات ستار تايمز، **إدارة الأزمات**، أرشيف الطلبات والبحوث الدراسية، 14-04-2009، https://www.startimes.com، تاريخ الاطلاع: 16-04-2023.

المطلب الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الأزمات لتحسين أداء المؤسسة:

تقوم الاستراتيجيات بتحسين أداء المؤسسة من خلال:

- **إتاحة المعلومات:** يتزايد توفر المعلومات لإجراء تقييمات المخاطر والأزمات، إلى جانب تطوير شبكات الرصد وقواعد البيانات والمحفوظات، وكذلك أدوات النمذجة ورسم الخرائط، وقد ساعدت الأطر المؤسسية في ضمان توافر هذه المعلومات وتقاسمها وصولا إلى المستوى المحلي، فضلا عن التوجيه الفني لتحقيق مثل هذه التقييمات.

- **نهج شمولي لتقييم المخاطر:** من الناحية المثالية يجب أن يعالج هذا النهج التحديات التالية:

- تطوير وجهة نظر أوسع ومشتركة حول المخاطر من خلال التهديدات المتعددة بما في ذلك التهديدات ونقاط الضعف المحتملة الجديدة والناشئة من خلال التحديثات المتكررة والنطاق الزمني الأفق.
- مشاركة تقييم الأزمات على نطاق واسع .

- **وضع الخطط التشغيلية:** بمجرد إنشاء قدرات الاستجابة للطوارئ ينبغي وضع الخطط التشغيلية لتعبئة هذه عند حدوث الأزمة، يتم وصف سلسلة القيادة وتحديد المسؤوليات وكذلك بروتوكولات الاتصال وتنظيم وتشغيل خلايا الأزمات. ومع ذلك تعتمد معظم الخطط على نمط نظام القيادة والتحكم الكلاسيكي من الأعلى إلى الأسفل.

- **القدرة على الارتجال والابتكار:** نظرا لأنها غالبا ما تكون عير مسبوقة، لا يمكن معالجة الأزمات الجديدة بخطة شاملة وقابلة للتنفيذ، نظرا لعدم وجودها، يجب أن يكون المستجيبون للطوارئ ادرين على الارتجال والابتكار، وبالتالي يصبح تطوير القدرات للتكيف والابتكار في بيئات الأزمات المختلفة وبناء شبكة استجابة يمكنها تعبئة جميع القدرات المطلوبة عبر مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة نهجا جديدا في التأهب والتخطيط للطوارئ.

- **تخطيط الطوارئ:** يتكون تخطيط الطوارئ من:

- بناء شبكة استجابة مشتركة.
- إنشاء أدوات مشتركة بما في ذلك خلايا الأزمات ومراكز القيادة وأنظمة الاتصالات وتبادل المعلومات.

- **التدريب: اختبار الخطط والإجراءات مقابل التدريبات الإستراتيجية وبناء الشبكات:** ممارسة التدريب والتمرين بشكل مهمة رئيسية للتحضير للأزمة.[1]

[1] OECD ,Rick Management : Strategic Crisis Management, Charles Bauboin، **الإدارة الإستراتيجية للأزمات**، ترجمة: مصطفى عبيد مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، https://www.madrscentr.com، تاريخ الاطلاع: 17-04-2023.

خلاصة الفصل:

عرف موضوع الأداء تحول كبير في المفاهيم المتعلقة به، وكذا من حيث الأدوات المستخدمة في القياس والتقييم، وأخذ الأداء توجها استراتيجيا يتعلق أساسا بمدى الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولم يعد التركيز على الكفاءة والفعالية من منظور الموارد والرقابة عليها، ومدى نسبة تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما في كيفية رصف الأهداف الإستراتيجية ونشرها وتحويلها في شكل تصرفات وسلوكات، وترجمتها من خلال مجموعة من المؤشرات القيادية التوجيهية، ومهارات ومعارف الأفراد، ليتم بذلك التأكيد أكثر على أهمية ومكانة الأصول الفكرية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية وأداء المنظمات عموما، والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية شلالة العذاورة ولاية المدية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين النظريين للإطار العام والنظري لتأثير إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي ولدراسة الميدانية بالمناظرة بين النظري والتطبيقي في إطار دراسة تحليلية لموضوع البحث

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

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة:

باعتبار المؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية، وهو الأمر الذي يستدعي توفر إدارة علمية إبداعية تتفق مع المتطلعات السكانية كما ونوعا، وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية حتى تستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة:

لقد عملت السلطات الجزائرية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي الذي كان سائدا إلى غاية 2007/12/31، أين عمدت إلى خارطة صحية جديدة والتي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما، وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات، والهياكل خارج الاستشفائية، والذي يهدف بالأساس إلى تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية خصوصا في المناطق الداخلية والجنوبية.

فإثر صدور هذا المرسوم تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية والبالغ عددها 192 مؤسسة عبر الوطن، ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية والتي يبلغ عددها 217 مؤسسة، وتعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة وليدة هذه الخارطة الصحية الجديدة، إذ ترجع نشأتها إلى المرسوم التنفيذي سابق الذكر، أين انفصلت الوحدات التابعة لها حاليا عن القطاع الصحي بعين بوسيف سابقا، وهي اليوم مثلها مثل باقي المؤسسات الجوارية تقدم خدماتها الصحية بصفة عادية، واستطاعت كنظيراتها أن تقدم إلى حد كبير الهدف المرجو منها وهو تقريب الصحة إلى المواطن.

إذن فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي[1].

[1]- المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، الصادر في الجريدة الرسمية ، العدد 33 بتاريخ 20 ماي 2007 .

وتتكون من 12 عيادة متعددة الخدمات و22 قاعة علاج والموزعين عبر تراب 10 بلديات.

المطلب الثاني: لمحة جغرافية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة:

كما ذكرنا سابقا، الوحدات الصحية التابعة للمؤسسة تتوزع عبر تراب ثلاثة دوائر ببلدياتها العشرة:

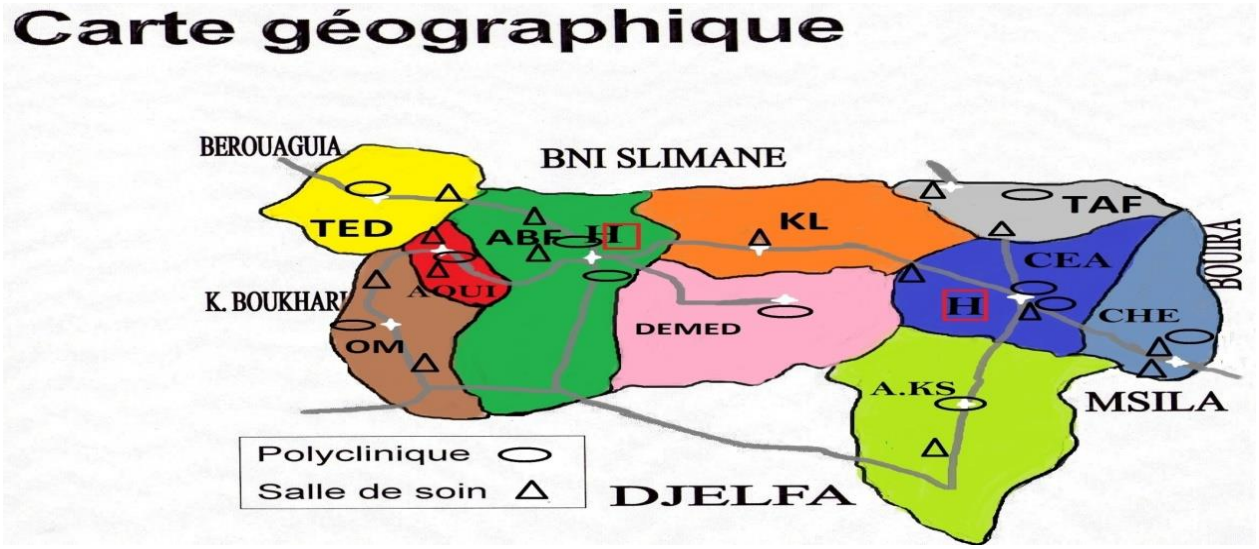
دائرة عين بوسيف ببلدياتها: عين بوسيف، الكاف لخضر، العوينات، سيدي دمد، أولاد معرف.

دائرة شلالة العذاورة: بلدية شلالة العذاورة، عين قصير، تافراوت، شنيقل.

دائرة سغوان: ببلدية ثلاثة الدوائر.

ما يميز هذه المؤسسة جغرافيا هو شساعة الحوض الذي تغطيه، وأيضا موقعا المميز حيث ناهيك عن حدودها الداخلية مع باقي دوائر الولاية، فهي تتوسط 03 ولايات مجاورة (البويرة شرقا، والمسيلة من الجنوب الشرقي وجنوبا ولاية الجلفة).

وما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من الموقع المميز للبلديات التي تغطيها المؤسسة غير أنها تواجه مشاكل عديدة بسبب هذا التموقع لاسيما منها تلك المتعلقة بالأمراض الوبائية المتنقلة (إما عن طريق الماء أو عن طرق أخرى كالحيوان وغيرها) كداء اللشمانيوز والحصبة والحمى المالطية، وكذلك ما يواجهه سكان هذه المناطق من لسعات العقارب نظرا للطبيعة الصحراوية لبعض المناطق، وهو الأمر الذي يجعلها في تحدي دائم لضمان التغطية والحماية الأوفر لسكان هذه المناطق إضافة إلى تحدي آخر يسببه هذا التموقع والانتشار والمتمثل في مدى قدرة الإدارة على ضمان التوزيع العادل والمناسب للمورد البشري وحتى ضمان مختلف الوسائل والإمكانيات المناسبة للعمل سواء كانت مادية أو حتى معنوية.



الشكل (3-1): خارطة جغرافية تمثل الحوض الذي تغطيه المؤسسة وانتشار العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج بها

المطلب الثالث : لمحة تنظيمية و ديموغرافية عن المؤسسة:

لقد صنفت المؤسسة وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق ل 15 يناير 2012، في الصنف د، وهذا راجع لعدة اعتبارات 'معايير التصنيف' حيث أخذ بعين الاعتبار عدد الوحدات الصحية في حالة نشاط أنذاك والكثافة السكانية، لكن حاليا تشهد هذه المؤسسة توسعا كبيرا، سواء في النشاط أو الهياكل، فزيادة على 12 عيادة متعددة الخدمات و 22 قاعة علاج، فقد أدمج بها وحدة استشفائية بسعة 60 سرير وهذا بموجب القرار الوزاري رقم 333 المؤرخ في 2015/12/15، وتضمن قسم الجراحة العامة، مصلحة الولادة، مصلحة تصفية الدم ومصالح الطب الداخلي نساء ورجال.

هذا إضافة إلى تغطيتها لـ 04 وحدات كشف ومتابعة للصحة المدرسية وإضافة إلى فرقة طبية متنقلة على مستوى العيادة المتنقلة المجهزة والممنوحة من طرف الوزارة.

يسهر على السير الحسن لهذه المرافق مستخدمين في مختلف الأسلاك والرتب موزعين:

الطبيين: 60 مستخدم طبي

العمال المهنيين: 32

الشبه طبيين: 180 مستخدم

أعوان متعاقدين بالتوقيت الكامل و الجزئي: 95

الإداريين:45

أي بمجموع: 403 مستخدم

وتسعى المؤسسة دوما لتطوير موردها البشري، من خلال السعي الدائم لزيادة هذه الثروة كما ونوعا، من خلال سياسات التوظيف المتبعة في ظل التعليمات والقوانين المعمول بها، وكذلك من خلال التكوين المستمر والرسكلة للعنصر البشري، سواء داخل المؤسسة أو بالتوأمة مع باقي المؤسسات الصحية داخل الولاية وخارجها، وكذلك من خلال مراكز التكوين المخصصة لذلك.

يسير المؤسسة مجلس إدارة، وهي مزودة بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي، وتوضع إدارة المؤسسة تحت سلطة مدير معين بقرار وزاري له سلطة التعيين والتقدير في المؤسسة.

أما التنظيم الداخلي فهو يشتمل على المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال

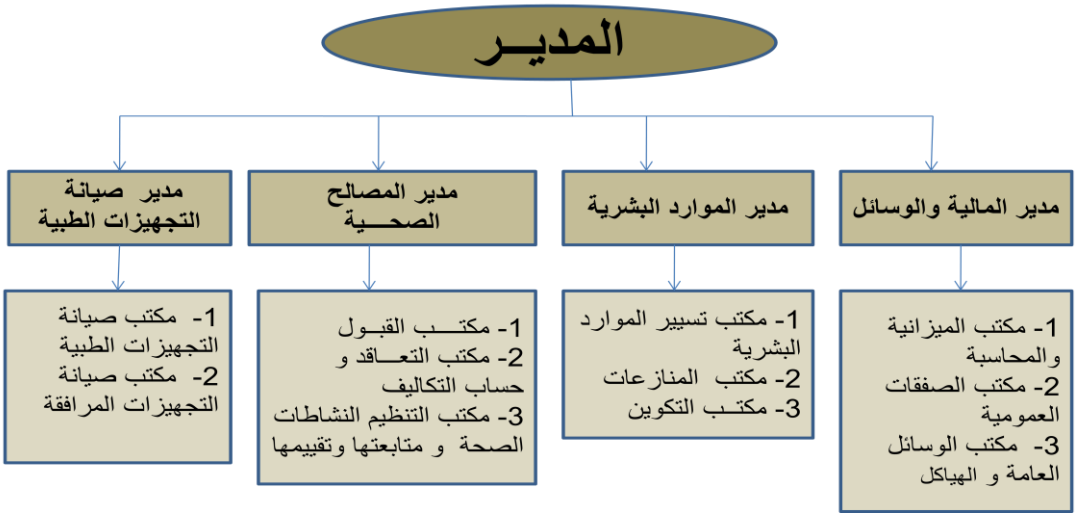
ويضم الهيكل 04 مديريات فرعية تتمثل في:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل

المديرية الفرعية للمصالح الصحية

المديرية الفرعية للموارد البشرية

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة



الشكل رقم (3-2): يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية شلالة العذاورة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

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

المطلب الأول: منهجية الدراسة

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

أولا –مجالات الدراسة :تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية** :أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة.
- **الحدود البشرية** :موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة.
- **الحدود العلمية** :وتتعلق بمتغيرات استراتيجيات إدارة الأزمات (سمات الأزمة، التخطيط للأزمة، التعامل مع الأزمة) وفيما يتعلق بمتغيرات أداء المؤسسة.
- **الحدود الزمنية** :أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

ثانيا– مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة، ولقد تم اختيار عينة مكونة من37 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد 30 إستبانة وهي الإستبانات الصالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة: تم إعداد إستبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد إستبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة،

المطلب الثالث: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى أخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئا من الاتساق أي أن درجنه لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ:تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة[1].

[1] مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel-** ، دار النشر الجامعي ،تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل **معامل Cronbach's Alpha** :

جدول رقم (3-1): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

دلالة (Alpha)	قيمة (Alpha)
غير كافية	0.6>Alpha
ضعيفة	0.65>Alpha>0.6
مقبولة نوعا ما	0.70>Alpha>0.65
حسنة	0.85>Alpha>0.70
جيدة	0.90>Alpha>0.85
ممتازة	0.90<Alpha

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-2): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

	محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	إستراتيجيات إدارة الأزمات	10	0.945
2	أداء المؤسسة	8	0.942

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيانوهي أكبر من الحد الأدنى 0.7 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الأساليب الأخصائية المستخدمة والعرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical (SPSS: V25) Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (3-3): يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة%% والرسوم البيانية	لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية
معامل الارتباط بيرسون	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
المتوسط الحسابي	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
الانحدار البسيط	توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVAوالقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R^2:	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة% التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة% كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة% المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

المصدر: من إعداد الطالبينبالاعتماد على مخرجات برنامج25 SPSS .V

المطلب الثاني: العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان:

1.وصف عينة الدراسة:

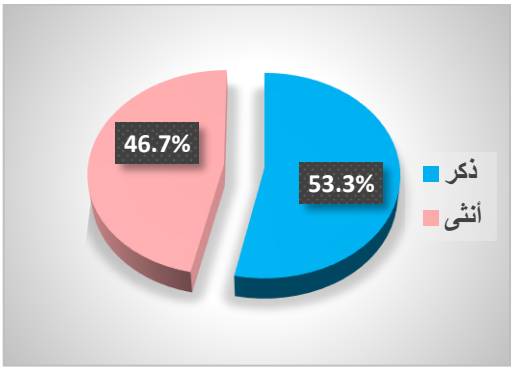
المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة%
ذكر	16	53,3
أنثى	14	46,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

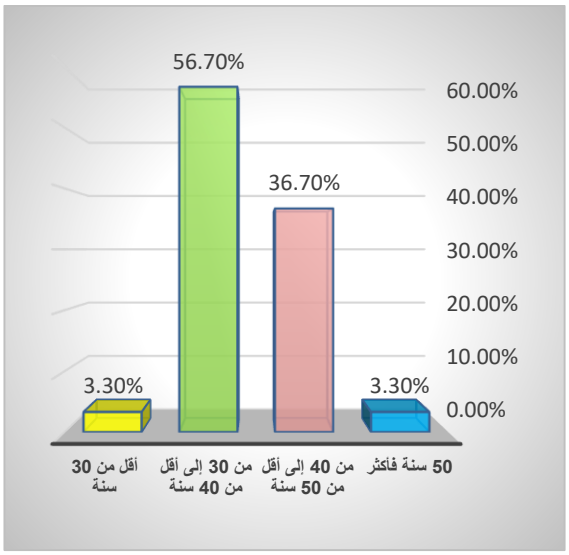
من خلال الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-3) كذلك؛ يتضح لنا أن العينة المدروسة تحتوي على 30 فردًا، منهم 16 ذكرًا و 14 أنثى. ويمثل النسبة المئوية للذكور 53.3٪ والنسبة المئوية للإناث 46.7٪ من إجمالي العينة..

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الإجابة	التكرار	النسبة%
أقلمن30سنة	1	3,3
من30إلىأقلمن40سنة	17	56,7
من40إلىأقلمن50سنة	11	36,7
50 سنة فأكثر	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

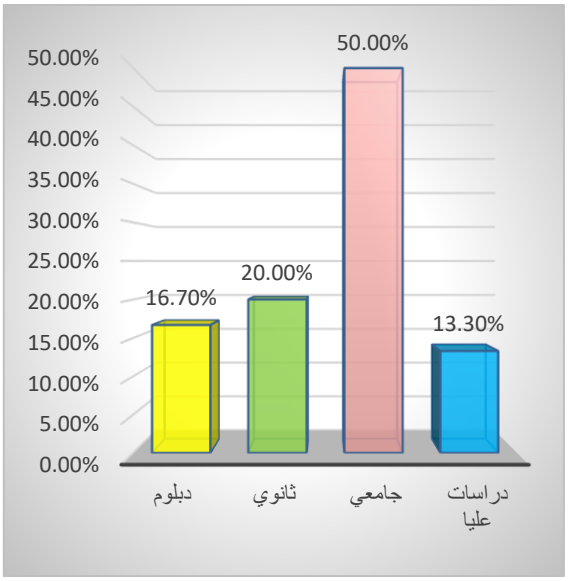
من خلال الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-4) كذلك؛ يتضح لنا أن 1 فرداً أقل من 30 سنة، 17 فرداً من 30 إلى أقل من 40 سنة، 11 فرداً من 40 إلى أقل من 50 سنة، وفرد واحد عمره 50 سنة فأكثر.

جدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة%
دبلوم	5	16,7
ثانوي	6	20,0
جامعي	15	50,0
دراساتعليا	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-6) والشكل رقم (3-5) كذلك؛ يتضح لنا أن الأغلبية العظمى من العينة المدروسة لديهم شهادة الجامعة، حيث بلغت نسبتهم 50% من إجمالي العينة. بينما يمثل حاملوا شهادة الدراسات العليا 13.3% فقط من العينة المدروسة.

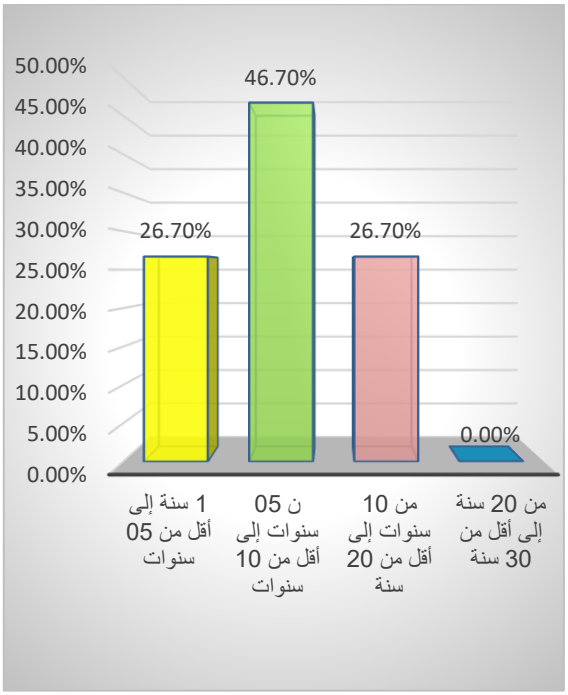
وتظهر النتائج أيضًا أن 20% من العينة حصلوا على شهادة ثانوية، و5 أشخاص فقط (16.7%) حصلوا على دبلوم.

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الإجابة	التكرار	النسبة%
1سنةإلىأقلمن05سنوات	8	26,7
من05سنواتإلىأقلمن10سنوات	14	46,7
من10سنواتإلىأقلمن20سنة	8	26,7
من20سنةإلىأقلمن30سنة	0	0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-7) والشكل رقم (3-6) كذلك؛ يتضح لنا أن الأكثرية العظمى من العينة المدروسة لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث يبلغ عددهم 14 شخصًا (46.7%)، ويتبعهم 8 أشخاص (26.7%) لديهم خبرة تتراوح بين 1 سنة وأقل من 5 سنوات.

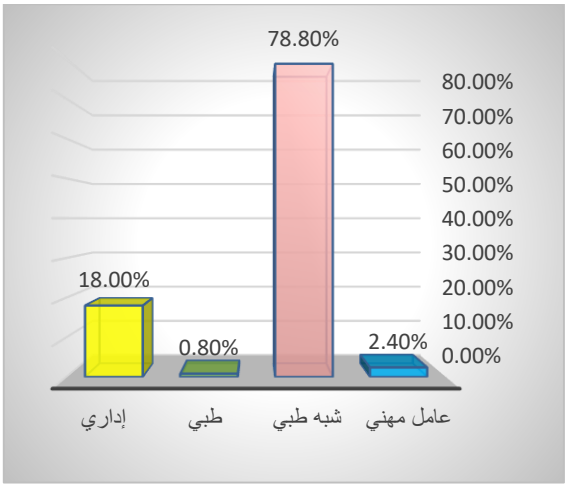
أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 وأقل من 20 سنة، فإن عددهم 8 أيضًا، أي ما يعادل 26.7% من إجمالي العينة. ولا يوجد أي شخص في العينة لديه خبرة تزيد عن 20 سنة.

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الإجابة	التكرار	النسبة%
إداري	45	18,0
طبي	2	0,8
شبهطبي	197	78,8
عاملمهني	6	2,4
المجموع	250	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-7):توزيع أفراد العينة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-7) كذلك؛ يتضح لنا أنيشكل الإداريون 18٪ من العينة والشبه الطبيون يشكلون الجزء الأكبر من العينة بنسبة 78.8٪. كما يوجد طبيان و 6 عمال مهنيين في العينة.

التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان.

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (3-9): درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقبشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة =(أعلى درجة (موافق بشدة) – أدنى درجة (غير موافق بشدة))/ عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: (5-1)/5= 0.8 حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (3-10): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة
[1 - 1.80]	من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
]1.81 - 2.60]	من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
]2.61 - 3.40]	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
]3.41- 4,20[	من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
]4.21 - 5]	من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ:إستراتيجية إدارة الأزمات.

جدول رقم (3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور:إستراتيجية إدارة الأزمات بالمؤسسة الاستشفائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	الأزمة تحدث بسرعة وبطريقة مفاجئة	4,1333	0,93710	درجة عالية
02	الأزمة تولد ضغط في الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات واضحة وسليمة	4,6333	0,49013	درجة عالية جدا
03	أعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تبعاته	4,2000	1,03057	درجة عالية
	بعد سمات الأزمة	4,3223	0,65211	درجة عالية جدا
04	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها	3,7333	1,46059	درجة عالية
05	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات	2,9000	1,44676	درجة متوسطة
06	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة لقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	2,9000	1,42272	درجة متوسطة
07	تقوم المؤسسة الاستشفائية لمشاركتك في اتخاذ القرارات	3,2333	1,13512	درجة متوسطة
	بعد التخطيط للأزمة	3,1917	1,22770	درجة متوسطة
08	أرى في حالة حدوث الأزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها	3,8667	1,19578	درجة عالية
09	أعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات	3,0000	1,23176	درجة متوسطة
10	أظن أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة	3,3333	1,44636	درجة متوسطة
	بعد التخطيط للأزمة	3,4003	1,23783	درجة متوسطة
	مستوى إستراتيجية إدارة الأزمات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,6380	0,97080	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول إن مستوى إستراتيجية إدارة الأزمات بالمؤسسة الاستشفائية، من وجهة نظر أفراد العينة، كان عالياً جداً بمتوسط قدره 3.6380. ومن خلال تحليل العبارات، يتضح أنه توجد بعض المشكلات في مجال التخطيط طويل الأجل، وتقييم الخطط السابقة والمشاركة في اتخاذ القرارات. علاوة

على ذلك، يتضح أن المؤسسة لديها قدرات ومؤهلات كافية للتعامل مع الأزمات، ولكنها تحتاج إلى بعض التحسين في التخطيط للأزمات.

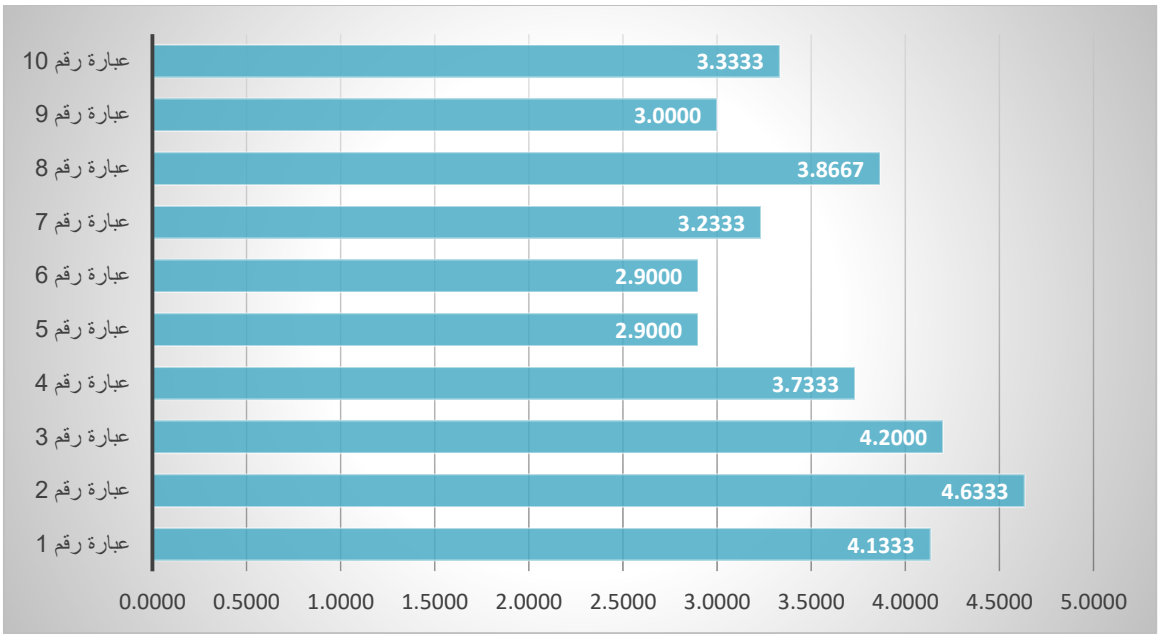
كما تظهر النتائج الموجودة في الجدول أعلاه أن المشاركين في الدراسة يرون أن الأزمات تحدث بسرعة وبطريقة مفاجئة، ويتعين على المؤسسات اتخاذ قرارات واضحة وسليمة في وقت ضيق. ويعتبر هذا الاعتقاد مؤشرًا على الحاجة لوجود إستراتيجية فعالة لإدارة الأزمات.

ويتبين أيضًا أن المشاركين في الدراسة يرون أن الأزمة تولد ضغطًا كبيرًا على المؤسسات، وأنها تمثل موقفًا لا يمكن للمؤسسة تحمل تبعاته. وهذا يعكس تفهمًا جيدًا لأهمية إدارة الأزمات وتحديد الاحتياجات الموجودة في هذا الصدد.

وفي النهاية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى إستراتيجية إدارة الأزمات حسب وجهة نظر المشاركين يعد عاليًا، ويشير ذلك إلى أن المؤسسات تعتني بإدارة الأزمات وتسعى جاهدة لتحسين استعدادها للتعامل معها.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات محور **إستراتيجية إدارة الأزمات:**

الشكل رقم (3-8):ترتيب عبارات محور إستراتيجية إدارة الأزمات.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: أداء المؤسسة.

جدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: أداء المؤسسة الاستشفائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	الأجهزة الطبية والأدوية متوفرة وكافية في المستشفى لكل مرضى	3,4333	1,40647	درجة عالية
02	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على قاعات علاج، مكاتب، غرف مرضى وقاعات العمليات	3,7667	1,40647	درجة عالية
03	أسرة المرضى موجودة وكافية بالنسبة للطاقم الطبي والشبه طبي	3,3000	1,26355	درجة متوسطة
04	هناك ازدحام في المؤسسة الاستشفائية راجع إلى مكوث المريض لفترات طويلة	3,2000	1,34933	درجة متوسطة
05	عدد طاقم الطبي والشبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى	2,6000	1,61031	درجة متوسطة
06	تخصيص الوقت الكافي لاستفسار الجيد والفهم لحالة المريض	4,2667	0,94443	درجة عالية
07	الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد من تحسين أداء المؤسسة	4,6000	0,49827	درجة عالية جدا
08	أنتم راضون عن أدائكم وطريقة تقييمكم	4,1667	1,23409	درجة عالية
مستوى أداء المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة		3,6693	1,06018	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يبين المتوسط الحسابي العام أن مستوى أداء المؤسسة الاستشفائية وفقًا لوجهة نظر الأفراد في العينة يقدر بـ 3.6693، وهو يعتبر درجة عالية.

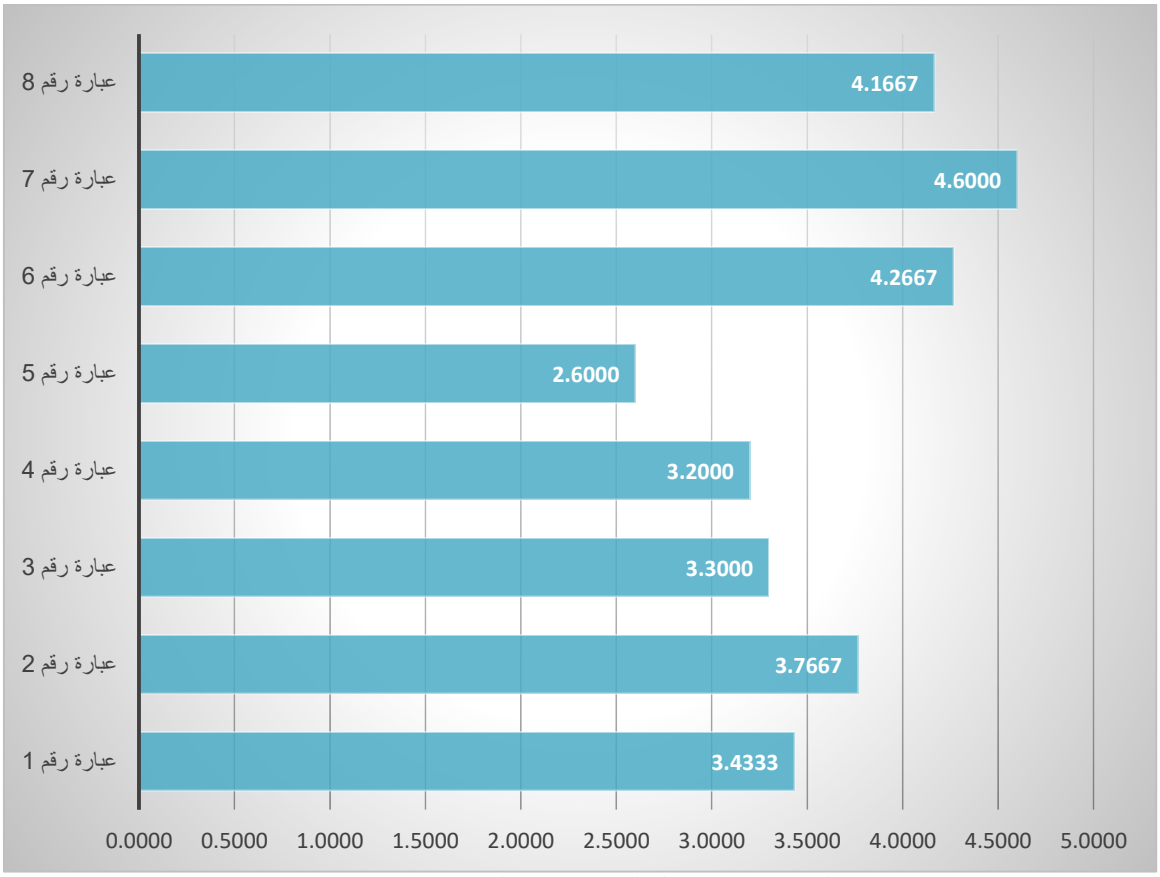
كما تظهر النتائج أن الأفراد في العينة يرون أن الأجهزة الطبية والأدوية متوفرة بكفاية في المستشفى للمرضى، كما يرى الأفراد أن المؤسسة الاستشفائية تتوفر على قاعات علاج ومكاتب وغرف مرضى وقاعات

عمليات. ومع ذلك، يشير الأفراد إلى وجود ازدحام في المستشفى وعدم كفاية عدد أسرة المرضى لتلبية احتياجات الطاقم الطبي والشبه الطبي.

وفيما يتعلق بالتزام الأفراد بأخلاقيات العمل، فإنه يشير إلى أن الالتزام بأخلاقيات العمل يمكن أن يساعد في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية. وأخيرًا، يبدو أن الأفراد في العينة راضون عن أدائهم وطريقة تقييمهم.

والشكل التالي يبين ترتيب العبارات الخاصة **بأداء المؤسسة:**

الشكل رقم (3-9): ترتيب العبارات الخاصة بأداء المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

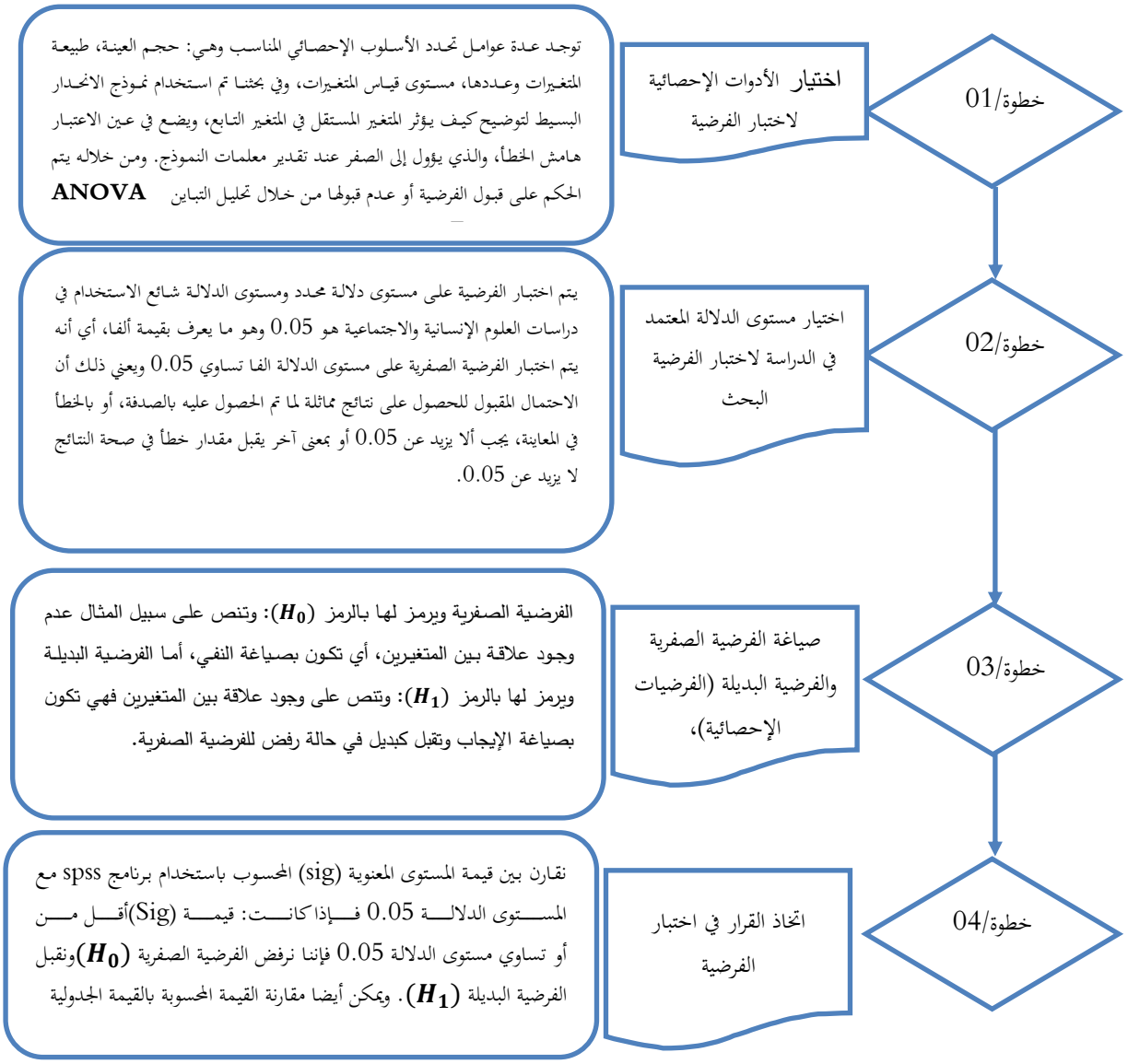
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

أصبح اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من اختبار الفرضيات هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه.

أولا:الخطوات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة نتبع الخطوات التالية:

الشكل رقم (3-10): الخطوات الإحصائية لاختبار الفرضيات



ثانيا: شرح الأداة الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما يلي: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية إدارة الأزمات على أداء المؤسسة؟؛ حيث سوف نقوم ومن خلال بيانات أفراد الدراسة اختبار مدى مساهمة **المتغير المستقل** في تحسين **المتغير التابع** ولتأكد من ذلك تم استخدام تحليل **نموذج الانحدار الخطي البسيط** لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغير المستقل في المتغيرات التابع ويوفر لنا تحليل نموذج الانحدار عدة إحصائيات نعتمد عليها في دراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الدراسة وهي كما يلي:

الجدول رقم: (3-13): العلاقة والتأثير بين المتغيرات الدراسة

تحليل التباين ANOVA اختبار F (F-test)		معامل الارتباط بيرسون	معامل التفسير	اختبار T (T-test): لمعاملات الانحدار (b0,b1)			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى معنوية (SIG)
؟	؟	؟	؟	(Constant)	؟	؟	؟
				المتغير المستقل	؟	؟	؟

1. معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson): ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد

المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (3-11): معامل الارتباط

أقل من 0.3∓	**ضعيفة**
من 0.3∓ الى 0.7∓	**متوسطة**
أكبر من 0.7∓	**قوية**

2. اختبار F (F-test) :ويستخدم لاختبار معنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للظاهرة المدروسة وكلما ارتفعت قمتها يكون قبولها معنوية أعلى وله قيمتان إحداهما تدعى بالقيمة المحسوبة (F_{cal}) وتحسب من نتائج تقدير نموذج الانحدار والثانية جدولية(F_{tab}) وتحدد بناءا على عدد المتغيرات ودرجة الحرية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية أو قيمة **sig** المرافقة للاختبار(**F-test**) أقل من 0.05 فان نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة نموذج معنوي.

3. معامل التفسير (Correlation of determination): ويرمز له بالرمز (**RR-deux**) ويعتبر مقياس لجودة النموذج الانحدار الخطي (جودة العلاقة المدروسة) وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التحديد من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة% المئوية للتباين التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع، وتقع قيمة R^2 بين 0و 1 أي $0 \leq R^2 \leq 1$ وكلما تقترب قيمة R^2 من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.[2]

[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، **النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2012، ص: 279.

ويمكننا استخراج مستويات التفسير الثلاثة، لمعامل التحديد R^2 (مرتفع، متوسط، منخفض) ونحدد مجالات R^2 كما يلي:(1- 0)/3= 0.333 حيث (رقم 03) معناه ثلاثة مستويات للتفسير : (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي[1]:

الجدول رقم(3-14): لمعامل التحديد R^2

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة المساهمة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة% المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى66.6 %	أكثر من 66.7%

فإذا قلنا إن قيمة معامل التحديد قد بلغت نحو 80% يعني ذلك أن نحو 80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها المتغير المستقل والباقي 20% تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تدخل النموذج.

4. **معاملات الانحدار** (b_0,b_1): b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0ومعامل b_1فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل.

5. **اختبار T (T-test)**: ويستخدم لاختبار معنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_0,b_1) للنموذج الانحدار ولـي **(T-test)** قيمتان أحداهما تدعى بالقيمة المحسوبة (T_{cal}) وتحسب من نتائج تقدير نموذج الانحدار والثانية جدولية (T_{tab}) وتحدد بناءا على عدد المتغيرات ودرجة الحرية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية أو قيمة **sig** المرافقة للاختبار**(T-test)** أقل من 0.05 فان معامل الانحدار(b_0,b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معني ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

6. ومنه فان لاختبار معنوية النموذج فانه نختبر أولا معنوية الكلية من خلال اختبار (F-test) ليتم بعدها اختبار معنوية معاملات النموذج بصفة منفردة من خلال اختبار (T-test).

[1] عبد المجيد البلداوي، **الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 242.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

- اختبار الفرضية الرئيسية:

أ- **الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة.

ب- **الفرضية البديلة(H_1): يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة.

☒ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:**

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: أداء المؤسسة

B_0: معامل الانحدار الثابت

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (**استراتيجيات إدارة الأزمات**) (x_1)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i :

وبالاستعانة ب برنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (**استراتيجيات إدارة الأزمات**) في التأثير على أداء المؤسسة المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة نتحصل على الجدول التالي وهو **<u>ملخص للجداول</u>** مخرجات برنامج SPSS:(نجدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم(F، Sig)، جدول معاملات الانحدار(b_0،b_1)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (3-15) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى معنوية (SIG)
434.02	0.000	0.969	0.939	(Constant)	-0.181	-0.949	0.351
				استراتيجيات إدارة الأزمات	1.058	20.83	0.000
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- **معامل الارتباط (r):** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي: 0.969 وهو ضمن المجال ارتباط قوي (**أكبر من 0.7∓**)؛
- **اختبار F (F-test):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين (**استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء المؤسسة**) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test):حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة(F_{cal}=434.02) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (**استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء المؤسسة**) ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لاستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـR^2 =0.939 والتي تقع ضمن مستوى التفسير المرتفع (من 0.667 إلى 1)، يتضح بان **استراتيجيات إدارة الأزمات** تفسر نسبة 93.9% من **أداء المؤسسة** الإستشفائية محل الدراسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين وبمعنى أخر وجدنا أن **استراتيجيات إدارة الأزمات**بالمؤسسة الاستشفائية تساهم بدرجة مرتفعة في تحسين**أداء المؤسسة** وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الانحدار أي أن 93.9% من التغيرات والتحسينات التي تحدث في **أداء المؤسسة** تعزى لمتغير **استراتيجيات إدارة الأزمات** والباقي 6.1% = (100- 93.9) راجع إلى عوامل أخرى.
- **اختبار معنوية معاملات الانحدار (معنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:**

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار(B_0.) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى معنوية (Sig=0.000) أكبر من مستوى الدلالة(0.05) ومنه لا يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار (B_1=1.058) للمتغير **استراتيجيات إدارة الأزمات**هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.000 لأن قيم مستوى معنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار (B_1=1.058) للمتغير المستقل **استراتيجيات إدارة الأزمات**على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير **استراتيجيات إدارة الأزمات** يؤدي إلى تحسين**أداء المؤسسة** بقيمة 1.058 وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمات وأداء المؤسسة الإستشفائية هو:

(استراتيجيات إدارة الأزمات)1.058= أداء المؤسسة الإستشفائية

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أ- **الفرضية الصفرية** (H_0): **لا يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05\geq\alpha)$ لبعد سمات الأزمة على أداء المؤسسة.

ب- **الفرضية البديلة**(H_1): **يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05\geq\alpha)$ لبعد سمات الأزمة على أداء المؤسسة.

☒ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:**

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: أداء المؤسسة

B_0: معامل الانحدار الثابت

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (سمات الأزمة) (x_1)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i :

وبالاستعانة ب برنامج25 SPSS.V لتقدير إحصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة **(سمات الأزمة)** في التأثير على أداء المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة نتحصل على الجدول التالي وهو **ملخص للجداول** مخرجات برنامج SPSS:(نجدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم(F، Sig)، جدول معاملات الانحدار(b_0،b_1)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (3-16) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الاولى

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى معنوية (SIG)
31.22	0.000	0.726	0.527	(Constant)	-1.433	-1.552	0.132
				سمات الأزمة	1.180	5.588	0.000
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- **معامل الارتباط (r):** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **سمات الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي: 0.726 وهو ضمن المجال ارتباط قوي (**أكبر من 0.7∓**)؛
- **اختبار F (F-test):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(سمات الأزمة وأداء المؤسسة)** وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test):حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة(F_{cal}=31.22) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(سمات الأزمة وأداء المؤسسة)** ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لسمات الأزمة على أداء المؤسسة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـR^2 =0.527 والتي تقع ضمن مستوى التفسير المتوسط (من 0.334 إلى 0.666)، يتضح بان **سمات الأزمة** تفسر نسبة 52.7% من **أداء المؤسسة** الإستشفائية محل الدراسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين وبمعنى أخر وجدنا أن **سمات الأزمة** بالمؤسسة الاستشفائية تساهم بدرجة متوسطة في التغيير من**أداء المؤسسة** وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية متوسطة في نموذج الانحدار أي أن 52.7% من التغيرات التي تحدث في **أداء المؤسسة** تعزى لمتغير **سمات الأزمة** والباقي 47.3% = (100- 52.7) راجع إلى عوامل أخرى.
- **اختبار معنوية معاملات الانحدار (معنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:**

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار(B_0.) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى معنوية (Sig=0.000) أكبر من مستوى الدلالة(0.05) ومنه لا يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار (B_1=1.180) للمتغير **سمات الأزمة**هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.000 لأن قيم مستوى معنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار (B_1=1.180) للمتغير المستقل **سمات الأزمة** على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير **سمات الأزمة** يؤدي إلى تحسين**أداء المؤسسة** بقيمة 1.180 وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين سمات الأزمة وأداء المؤسسة الإستشفائية هو:

(سمات الأزمة)1.180= أداء المؤسسة الإستشفائية

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أ- **الفرضية الصفرية** (H_0): **لا يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05\geq\alpha)$ لبعد التخطيط للازمة على أداء المؤسسة.

ب- **الفرضية البديلة**(H_1): **يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05\geq\alpha)$ لبعد التعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة.

☒ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:**

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: أداء المؤسسة

B_0: معامل الانحدار الثابت

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التخطيط للازمة) (x_1)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i :

وبالاستعانة ب برنامج25 SPSS.V لتقدير إحصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة **(التخطيط للازمة)** في التأثير على أداء المؤسسة المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة نتحصل على الجدول التالي وهو **ملخص للجداول** مخرجات برنامج SPSS:(نجدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم(F، Sig)، جدول معاملات الانحدار(b_0،b_1)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (3−17) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى معنوية (SIG)
295.20	0.000	0.956	0.913	(Constant)	1.035	6.316	0.000
				التخطيط للازمة	0.825	17.182	0.000
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- **معامل الارتباط (r):** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التخطيط للازمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي: 0.956 وهو ضمن المجال ارتباط قوي **(أكبر من 0.7∓)**؛
- **اختبار F (F−test):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(التخطيط للازمة وأداء المؤسسة)** وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F−test):حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة(F_{cal}=295.20) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى

معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(التخطيط للازمةوأداء المؤسسة)** ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نـرفض الفرضـية الصـفرية(H_0) ونقبـل الفرضـية البديلـة(H_1): يوجـد تـأثير ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) للتخطيط للازمة على أداء المؤسسة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـR^2 =0.913 والتي تقع ضمن مستوى التفسير المرتفع (من 0.667 إلى 1)، يتضح بان **التخطيط للازمة** تفسر نسبة 91.3% من **أداء المؤسسة** الإستشفائية محل الدراسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين وبمعنى أخر وجدنا أن **التخطيط للازمة**بالمؤسسة الاستشفائية تساهم بدرجة مرتفعة في التغيير من**أداء المؤسسة** وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الانحدار أي أن 91.3% من التغيرات التي تحدث في **أداء المؤسسة** تعزى لمتغير **التخطيط للازمة**والباقي 8.7% = (100- 91.3) راجع إلى عوامل أخرى.
- **اختبار معنوية معاملات الانحدار (معنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:**

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار(B_0.) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى معنوية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار (B_1=0.825) للمتغير **التخطيط للازمة**هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.000 لأن قيم مستوى معنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار (B_1=0.825) للمتغير المستقل **التخطيط للازمة**على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير **التخطيط للازمة** يؤدي إلى تحسين**أداء المؤسسة** بقيمة 0.825 وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين التخطيط للازمة وأداء المؤسسة الإستشفائيةهو:

أداء المؤسسة الإستشفائية =0.825(التخطيط للازمة) + ε_i

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أ- **الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة.

ب- **الفرضية البديلة(H_1): يوجد تأثير** ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد التعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة.

☒ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:**

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: أداء المؤسسة

B_0: معامل الانحدار الثابت

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (التعامل مع الأزمة) (x_1)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i :

وبالاستعانة ب برنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة **(التعامل مع الأزمة)** في التأثير على أداء المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة نتحصل على الجدول التالي وهو **ملخص للجداول** مخرجات برنامج SPSS:(نجدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم(F، Sig)، جدول معاملات الانحدار(b_0،b_1)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (3−18) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى معنوية (SIG)
287.37	0.000	0.955	0.911	(Constant)	0.889	5.10	0.000
				التعامل مع الازمة	0.818	16.95	0.000
قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- **معامل الارتباط (r):** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي: 0.9555 وهو ضمن المجال ارتباط قوي **(أكبر من 0.7∓)**؛
- **اختبار F (F−test):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة)** وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F−test):حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة(F_{cal}=287.37) وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة)** ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نـرفض الفرضـية الصفرية(H_0) ونقبـل الفرضـية البديلـة(H_1): يوجـد تـأثير ذو دلالـة إحصـائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) للتعامل مع الأزمة على أداء المؤسسة.

- **معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير):** من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـR^2 =0.911 والتي تقع ضمن مستوى التفسير المرتفع (من 0.667 إلى 1)، يتضح بان **التعامل مع الأزمة** تفسر نسبة 91.1% من **أداء المؤسسة** الإستشفائية محل الدراسة وهذا وفقا لأراء المستجوبين وبمعنى أخر وجدنا أن **التعامل مع الازمة**بالمؤسسة الاستشفائية تساهم بدرجة مرتفعة في التغيير من**التعامل مع الأزمة** وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية مرتفعة في نموذج الانحدار أي أن 91.1% من التغيرات التي تحدث في **أداء المؤسسة** تعزى لمتغير **التعامل مع الأزمة** والباقي 8.9% = (100- 91.1) راجع إلى عوامل أخرى.
- **اختبار معنوية معاملات الانحدار (معنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:**

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار(B_0) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى معنوية (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ **بالنسبة% لمعامل** الانحدار (B_1=0.818) للمتغير **التعامل مع الأزمة** هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.000 لأن قيم مستوى معنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في النموذج، وتدل قيمة معامل الانحدار (B_1=0.818) للمتغير المستقل **التعامل مع الأزمة** على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير **التعامل مع الأزمة** يؤدي إلى تحسين**أداء المؤسسة** بقيمة 0.818 وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة الإستشفائيةهو:

أداء المؤسسة الإستشفائية =0.818(التخطيط للازمة) + ε_i

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية في محيط المؤسسة المختارة والتي كانت المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية، ولم يكن اختيارها محض صدفة وإنما كان لطبيعة نشاطها كذا مدى إسهامها في المحورين المتناولين فالدراسة

أزمة الكوفيد كانت الواجهة الأولى له وتم تجنيد جميع العمال في قطاعها كل حسب عمله ومؤهلاته العلمية والمهنية للوقوف ضد الوباء، ومحاربة الأزمة التي ولدت نتيجته،

قمنا بتحليل موضوع الدراسة من خلال وتوزيع إستبيان، وإعتمدنا على الوصف وتحليل متغيرات الدراسة كذا التحقق من فروعها، وفي الأخير خلصنا إلى النتائج التالية:

- يطغى في المؤسسة العامل النسوي والشبابي بصفة واضحة، وهذا نتيجة لإستراتيجية ومخططات التوظيف التي تسعى لتوظيف الشباب ذوي الكفاءة المهنية ومستوى تعليمي يتأقلم وطبيعة النشاط، فطبيعة نشاط المؤسسة تستقطب العمال من النساء أكثر من الرجال.
- يتم احتواء الأزمات بتقليصها وبنشر الوعي وتكثيف النشاط فالمؤسسة، فعدم نجاعتها يعود بالسلب على المجتمع ككل.
- يتم تقسيم المهام على فرق العمل كل حسب مجال عمله لامتصاص حجم الأزمة وحلها في أقرب الآجال وإذا أمكن بأقل الأضرار.

الخاتمة

الخاتمة:

باعتبار أن الأزمة هي نقطة تحول في عمل المنظمة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، تطلب خلق إدارة تسيرها، وهي إدارة الأزمات التي لها أولويات وأولى مهامها تكمن في إدارة عوامل السيطرة على المخاطر والأزمات، حيث تقوم بالتخطيط والتنسيق للمساعدة على اجتياز الأزمة بأقل الخسائر أو الربح الوفير، وبما أن للمؤسسة استراتيجيات للإدارة الأزمات، زاد الاهتمام بتكثيف عدد الاستراتيجيات كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة، وغير القابلة للتوقع المسبق، فإستراتيجيات إدارة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستواها.

تناولت الدراسة تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية، وفيما يلي مناقشة لأهم ما توصلت إليه الدراسة:

نتائج اختبار الفرضيات:

1. **صحة الفرضية:**

بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **سمات الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(سمات الأزمة وأداء المؤسسة)** وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(سمات الأزمة وأداء المؤسسة).**

2. **صحة الفرضية:** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التخطيط للازمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(التخطيط للازمة وأداء المؤسسة)** وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(التخطيط للازمة وأداء المؤسسة).**

3. صحة الفرضية:

بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة، إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة)** وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(التعامل مع الأزمة وأداء المؤسسة).**

الاقتراحات والتوصيات:

- على المؤسسة ممارسة إستراتيجية التوعية الموجهة لمواجهة الأزمات في القطاع المؤسسي وذلك عن طريق الآليات التالية:

- ضرورة أن يبين المدير للمرؤوسين أفكاره واستنتاجاته نحو إحداث التغيير في المؤسسة، واهتمامه بالحصول على موافقتهم تجاه برامج التغيير.
- ضرورة استخدام القائمين على برامج التغيير أسلوب الإقناع عند التعامل مع العاملين.
- قيام إدارة المؤسسة ببيان أثر القرارات الجديدة على العاملين.

- تعزيز ممارسة الإستراتيجية التخطيط لمواجهة الأزمات في القطاع المؤسساتي وذلك عن طريق الآليات التالية:

- العمل على تشكيل فرق عمل متخصصة في المؤسسة عند وقوع الأزمة.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة باقتراحات المرؤوسين.
- العمل على تكوين العاملين في بعثات دراسية لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

- العمل على محاولة الدمج بين استراتيجيات التي تتبعها.

آفاق البحث:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت

فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع أخرى، والمتمثلة في العناصر التالية:

- اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي.
- ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثره على الأداء المصرفي.
- اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **الكتب باللغة العربية:**

- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الباز عفاف محمد، **دور القيادة في إدارة الأزمات**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، بدون سنة نشر.
- رضا خلاصي، **مروج إدارة الأزمات**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2016.
- ستيفن فينك، **إدارة الأزمات : التخطيط لما قد يحدث**، إصدارات بميك، تر: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة، 2004.
- شوقي تاجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ب.س.ن.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكميلي**، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن،، 2008.
- عادل محمد صادق، **الصحافة وإدارة الأزمات**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- عايدة سيد الخطاب، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ط1، دار الفكر العربي، بدون بلد نشر، 1985.
- عليوه السيدّ، **إدارة الأزمات والكوارث:حلول عملية أساليب وقائية**، مصر، 2002.
- فارس رشيد البيتاني، **محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية**، دار أيله للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- قدري عبد المجيد، **اتصالات إدارة الأزمات**، الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008.
- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية**، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، ط1، دار مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002.
- محمد الصيرفي، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

- محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط منهج معاصر**، الطبعة العربية، دار بازوري العلمية، عمان، 2007.

- محمود عبد الفتاح رضوان ، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

- مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel**– ، دار النشر الجامعي ،تلمسان، الجزائر، 2018.

- نادية عبد القادر، **إدارة الأزمات وحل المشكلات، الدور التدريبية للمعلمات**، وزارة التربية والتعليم، الكويت، 2007.

- نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديثة، أربد، الأردن، 2009.

- **الرسائل والمذكرات:**

- الموسى ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب، **إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض**، رسالة دكتورا في كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

- بدر بن عبد المحسن آل الشيخ، **مدى جاهزية إدارة الأمن في مواجهة الأزمات والكوارث**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2008.

- بغدادي فيصل، **دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2013-2014.

- بوجاجة سهام، **دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، وكالة جيجل**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015-2016.

- ريغة أحمد صغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية بالاستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.

- زغبة إكرام، **إدارة الأزمات العارضة بالمؤسسة الاقتصادية: سياسة التعامل مع أزمة كوفيد19 بمؤسسة الأقمشة والأنسجة الصناعية بالمسيلة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسلية الجزائر، 2022/2021.

- زموش حليمة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر-رام- مستغانم**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2019-2020.

- علواط فتيحة،**اليقظة الإستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبليس**، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر.

- قاسي إيمان، كواديك هاجر، **تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على أداء العاملين:** دراسة حالة مؤسسة صيدال-المدية-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2020-2021.

- محلب فايزة، **دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الفتدقية المصنفة بولاية الجزائر**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016.

- مخالفي صبرينة، **دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الدكتورة، في علوم التسيير، دامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019-2020.

- معمر ماهر محمد عليان، **دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.

- نايل أمينة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 أرزيو**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016-2017.

المجلات:

- حسن الطيب ابشر، **إدارة الكوارث**، مجلة الإدارة العامة، العدد،65، 1990.

- سوالمية لمية، بن خديجة منصف، **دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيماوية في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد11، العدد01، الجزائر، 2018.

- عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001.

- عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي، وآخرون، **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة**، المجلد 11 العدد 26، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2019.

- **البحوث والندوات:**

- طوالبة زياد، **مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة**، 2005.

- عبد الرحمان محمد، **إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة**، الرياض، 1994.

- **المراسيم:**

- المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، الصادر في الجريدة الرسمية ، العدد 33 بتاريخ 20 ماي 2007.

- **المواقع الالكترونية:**

- أحمد الشروت، **خطوات إنشاء إستراتيجية لإدارة ومعالجة الأزمات**، تاريخ النشر 15-09-2021، https://ae.linkedin.com تاريخ الإطلاع 11-04-2023.

- أكاديمية اعمل بيزنيس، **كيفية استغلال الأزمات لصالح الشركات، 5 دراسات حالة ناجحة**، 5 نوفمبر 2022، https://www.e3melbusiness.com، تاريخ الاطلاع: 15-4-2023.

- شروت أحمد، **خطوات إنشاء إستراتيجية لإدارة ومعالجة الأزمات**، 21-09-2021، puls › https://ae.linkedin.com تاريخ الاطلاع:13-04-2023.

- محمد إبراهيم سعد، **الأداء المؤسسي (مكوناته، وخصائصه)**، بحث دراسات عليا، 2020، https://Kenanaonline.com، تاريخ الاطلاع: 13-04-2023.

- منتديات ستار تايمز، **إدارة الأزمات**، أرشيف الطلبات والبحوث الدراسية، 14-04-2009، https://www.startimes.com، تاريخ الاطلاع: 16-04-2023.

- OECD ,Rick Management : Strategic Crisis Management, Charles Bauboin، **الإدارة الإستراتيجية للأزمات**، ترجمة: مصطفى عبيد مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، https://www.madrscentr.com، تاريخ الاطلاع: 17-04-2023.

- Bhat , **تقييم الأداء: التعريف الأهداف الطرق والعيوب والمزايا**، بيت القوى العاملة، https://www.questionpro.com تاريخ الاطلاع: 16-04-2023.

- **باللغة الأجنبية:**

- M. Matthieu Lauras**, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004.

- Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.

- "The Importance of Crisis Management Training", myonline.centralchristian.edu, Retrieved 7-1-2022. Edited

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس–المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع استبانه

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

أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية شلالة العذاورة ولاية المدية

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا .علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ***وفي الأخير تقبلوا منا الاحترام والتقدير***

لجنة التحكيم خاصة لتصحيح الاستبيان

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الامضاء
حبيبة	العدراني	أستاذ محاضر أ	المدية	
عائشة	موزاوي	أستاذ محاضر أ	المدية	
جمال	جعفري	استاذ محاضر ب	المدية	

أولا :معلومات عامة

يرجى وضع علامة(x)في الخانة المناسبة

***1الجنس**:ذكر ☐ أنثى ☐

*2**العمر** :أقل من30سنة ☐ من30إلى أقل من40سنة ☐

من40إلى أقل من50سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

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

***4سنوات الخبرة**: 1سنةإلى أقل من05سنوات ☐ من 05سنوات إلى أقل من10سنوات ☐

من10سنوات إلى أقل من20سنة ☐ من 20سنة إلى أقل من30سنة ☐

***5الصنف** :إداري ☐ طبي ☐ شبه طبي ☐ عامل مهني ☐

ثانيا :إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالأداء بالمستشفى ويرجى وضع (x)في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	سمات الأزمة					
01	الأزمة تحدث بسرعة وبطريقة مفاجئة					
02	الأزمة تولد ضغط في الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات واضحة وسليمة					
03	أعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تبعاته					
	التخطيط للأزمة					
05	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها					
06	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات					
07	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة لقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
08	تقوم المؤسسة الاستشفائية لمشاركتك في اتخاذ القرارات					
	التعامل مع الأزمة					
09	أرى في حالة حدوث الأزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها					
10	أعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي					

	للأزمات					
11	أظن أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة					
أداء المؤسسة						
.1	الأجهزة الطبية والأدوية متوفرة وكافية في المستشفى لكل مرضى					
.2	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على قاعات علاج، مكاتب، غرف مرضى وقاعات العمليات					
.3	أسرة المرضى موجودة وكافية بالنسبة للطاقم الطبي والشبه طبي					
.4	هناك ازدحام في المؤسسة الاستشفائية راجع إلى مكوث المريض لفترات طويلة					
.5	عدد طاقم الطبي والشبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى					
.6	تخصيص الوقت الكافي لاستفسار الجيد والفهم لحالة المريض					
.7	الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد من تحسين أداء المؤسسة					
.8	أنتم راضون عن أدائكم وطريقة تقييمكم					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم: 71
المدية في: 2023/03/21

إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية
لصحة الجوارية بشلالة العذاورة

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر: الموسومة بعنوان : (**أثر إستراتجيات إدارة الأزمات على أداء المؤسسة**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
مهدي عبد الباسط	2000/07/15	شلالة العذاورة	181832045104
بو علام محمدأمين	2000/08/20	سيدي عيسى	181832045267
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023/05/13 إلى 2023/06/13
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

صالحي جميلة

رئيس القسم

جامعة يحي فارس بالمدية
قسم علوم التسيير

الملحق رقم (3-1): Scale:ثبات محور إستراتيجية إدارة الأزمات

Scale:ثبات محور إستراتيجية إدارة الأزمات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	10

Scale: ثبات محور أداء المؤسسة

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	8

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	56,7	56,7	60,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36,7	36,7	96,7
	50 سنة فأكثر	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم	5	16,7	16,7	16,7
	ثانوي	6	20,0	20,0	36,7
	جامعي	15	50,0	50,0	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة إلى أقل من 05 سنوات 1	8	26,7	26,7	26,7
	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	46,7	46,7	73,3
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	22	73,3	73,3	73,3
	طبي	3	10,0	10,0	83,3
	شبه طبي	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (3-2): Descriptives

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأزمة تحدث بسرعة وبطريقة مفاجئة	30	4,1333	,93710
الأزمة تولد ضغط في الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات واضحة وسليمة	30	4,6333	,49013
أعتقد أن الأزمة موقف لا تستطيع المؤسسة تحمل تبعاته	30	4,2000	1,03057
سمات الأزمة	30	4,3223	,65211
تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات حين حدوثها	30	3,7333	1,46059
تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات	30	2,9000	1,44676
تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة لقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	30	2,9000	1,42272
تقوم المؤسسة الاستشفائية لمشاركتك في اتخاذ القرارات	30	3,2333	1,13512
التخطيط للأزمة	30	3,1917	1,22770
أرى في حالة حدوث الأزمات مستقبلية المؤسسة مستعدة لها	30	3,8667	1,19578
أعتقد أن للإدارة القدرات والمؤهلات والكفاءات للتصدي للأزمات	30	3,0000	1,23176
أظن أن المؤسسة تعتمد على تكوين فريق مختص بإدارة الأزمة	30	3,3333	1,44636
التعامل مع الأزمة	30	3,4003	1,23783
إستراتيجية إدارة الأزمات	30	3,6380	,97080
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (3-3): Descriptives

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأجهزة الطبية والأدوية متوفرة وكافية في المستشفى لكل مرضى	30	3,4333	1,40647
تتوفر المؤسسة الاستشفائية على قاعات علاج، مكاتب، غرف مرضى وقاعات العمليات	30	3,7667	1,40647
أسرة المرضى موجودة وكافية بالنسبة للطاقم الطبي والشبه طبي	30	3,3000	1,26355
هناك ازدحام في المؤسسة الاستشفائية راجع إلى مكوث المريض لفترات طويلة	30	3,2000	1,34933
عدد طاقم الطبي والشبه الطبي كافي لتلبية احتياجات كل المرضى	30	2,6000	1,61031
تخصيص الوقت الكافي لاستفسار الجيد والفهم لحالة المريض	30	4,2667	,94443
الالتزام بأخلاقيات العمل يزيد من تحسين أداء المؤسسة	30	4,6000	,49827
أنتم راضون عن أدائكم وطريقة تقييمكم	30	4,1667	1,23409
أداء المؤسسة	30	3,6693	1,06018
Valid N (listwise)	30		

الملحق رقم (3-4): Regression

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	إستراتيجية إدارة الأزمات[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969[a]	,939	,937	,26561

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية إدارة الأزمات

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,620	1	30,620	434,027	,000[b]
	Residual	1,975	28	,071		
	Total	32,595	29			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), إستراتيجية إدارة الأزمات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,181	,191		-,949	,351
	إستراتيجية إدارة الأزمات	1,058	,051	,969	20,833	,000

الملحق رقم (3-5) a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	سمات الأزمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726[a]	,527	,510	,74188

a. Predictors: (Constant), سمات الأزمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,185	1	17,185	31,223	,000[b]
	Residual	15,411	28	,550		
	Total	32,595	29			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), سمات الأزمة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-1,433	,923		-1,552	,132
	سمات الأزمة	1,180	,211	,726	5,588	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

الملحق رقم (3-6): Regression

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التخطيط للأزمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,956[a]	,913	,910	,31757

a. Predictors: (Constant), التخطيط للأزمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,771	1	29,771	295,209	,000[b]
	Residual	2,824	28	,101		
	Total	32,595	29			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التخطيط للأزمة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,035	,164		6,316	,000
	التخطيط للأزمة	,825	,048	,956	17,182	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

الملحق رقم: (3-7): Regression

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعامل مع الأزمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,955[a]	,911	,908	,32149

a. Predictors: (Constant), التعامل مع الأزمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,701	1	29,701	287,372	,000[b]
	Residual	2,894	28	,103		
	Total	32,595	29			

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة

b. Predictors: (Constant), التعامل مع الأزمة

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	,889	,174		5,106	,000
	التعامل مع الأزمة	,818	,048	,955	16,952	,000

a. Dependent Variable: أداء المؤسسة