

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة نفضال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- حسيني ابتسام

من إعداد الطالبة:

- أميمة خليفي

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|----------------------|--------------|
| بسكرة | رئيسا | أستاذ مساعد - أ - | بوعزيز شيشون |
| بسكرة | مقررا | أستاذ محاضر - أ - | حسيني ابتسام |
| بسكرة | مناقشا | أستاذ التعليم العالي | بن عيسى ليلى |

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة نفضال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذة المشرفة:

- حسيني ابتسام

من إعداد الطالبة:

- خليفي أميمة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|----------------------|--------------|
| بسكرة | رئيسا | أستاذ مساعد - أ - | بوعزيز شيشون |
| بسكرة | مقررا | أستاذ محاضر - أ - | حسيني ابتسام |
| بسكرة | مناقشا | أستاذ التعليم العالي | بن عيسى ليلي |

الموسم الجامعي: 2022-2023

الشكر و العرفان

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم)

وقال رسوله الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا ملئ السماوات والأرض على ما
أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

الدكتورة الفاضلة/حسيني ابتسام، حفظها الله وجازاها عن كل خير،
التي تقاسمت معي عناء إتمام هذه المذكرة ولم تبخل علي بالنصائح
والتوجيهات القيمة

لكي مني كل الشكر والتقدير

ولا أنسى بذكري شكر أساتذتي الكرام وأعضاء اللجنة.

كل باسمكم أشكركم جميعا

الوفاء

إلى روح "جدي" التي غادرتني ولطالما تمنيت أن تكوني حاضرة بيننا لتفخري بابنتك
التي كافحت لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم

إلى جنتي وحببيبة قلبي "أمي"

إليك الغالي وسندي في الحياة "أبي"

إلى رفيقتنا دري "أختاي"

خالاتي وبراعم بيتنا وأخوالي وزوجاتهم

صديقاتي وأصدقائي

"فدوة، خليصة، ياسمين"

إليكم أهدي عملي المتواضع

ولكم مني كل الحب



الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعالجة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة، وذلك من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم تصميم استبانة لمعرفة آراء المبحوثين المتكون من 37 فردا، وأيضا استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار رقم 20 لتحليل بيانات الاستبيان. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي: ضرورة إنشاء وحدة إدارية تضم فريق خاص بإدارة الأزمات يضم الكفاءات من كل المصالح و ذلك للتنبؤ بالأزمات من خلال المؤشرات المتبعة في المؤسسة.
الكلمات المفتاحية: تخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة نפטال بسكرة.

Summray :

This study aimed to address the impact of strategic planning on crisis management in the Oil Corporation, Biskra, through the dimensions of strategic planning (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) on crisis management in the institution under study. A questionnaire was designed to find out The opinions of the respondents consisting of 37 individuals, and also the use of the statistical package for social sciences (SPSS) version 20 to analyze the questionnaire data. The results of the study revealed that there is a statistically significant effect between strategic planning and crisis management at the Oil Corporation - Biskra - at the significance level ($a = 0.05$).

Among the most important recommendations of the study are: the need to establish an administrative unit that includes a special team for crisis management that includes competencies from all interests, in order to predict crises through the indicators used in the institution.

Keywords: strategic planning, crisis management, dimensions of strategic planning, Oil Corporation Biskra



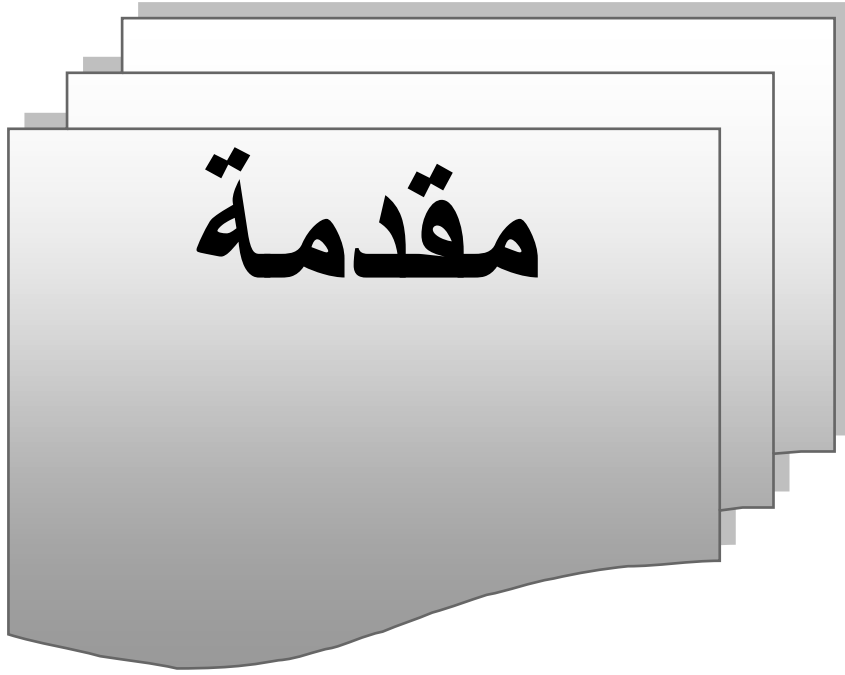
**قائمة الأشكال
والجداول**

قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 05 | خصائص التخطيط الاستراتيجي | 01 |
| 06 | أهداف التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وارتباطها | 02 |
| 10 | نموذج swot | 03 |
| 15 | معيقات التخطيط الاستراتيجي | 04 |
| 23 | مصنوفة الأزمات | 05 |
| 25 | مراحل الإدارة بالأزمات | 06 |
| 27 | مقومات (متطلبات) إدارة الأزمات | 07 |
| 29 | مراحل إدارة الأزمات | 08 |
| 41 | الهيكل التنظيمي للمديرية | 09 |
| 42 | الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة | 10 |
| 44 | الهيكل التنظيمي لدائرة التجارة | 11 |
| 45 | الهيكل التنظيمي لدائرة التقنية والنقل | 12 |
| 46 | الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والوسائل العامة | 13 |
| 47 | الهيكل التنظيمي لدائرة الإعلام الآلي | 14 |
| 53 | توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي | 15 |
| 54 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية | 16 |
| 55 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 17 |
| 56 | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 18 |
| 57 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى | 19 |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 49 | درجات مقياس ليكرت | 01 |
| 49 | يوضح طول الخلية لسلم ليكرت | 02 |
| 51 | يوضح الصدق الداخلي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي باستخدام معامل الارتباط لبيرسون | 03 |
| 51 | معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان | 04 |
| 52 | جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | 05 |
| 53 | توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي | 06 |
| 54 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية | 07 |
| 55 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 08 |
| 56 | توزيع عينة الدراسة حسب السنوات | 09 |
| 56 | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري | 10 |
| 58 | تحليل العبارات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية | 11 |
| 58 | تحليل العبارات الخاصة بالرسالة الاستراتيجية | 12 |
| 59 | تحليل العبارات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية | 13 |
| 59 | تحليل العبارات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي | 14 |
| 60 | تحليل العبارات الخاصة بالخيار الاستراتيجي | 15 |
| 61 | تحليل عبارات محور إدارة الأزمات | 16 |
| 62 | مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة. | 17 |
| 63 | نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات | 18 |
| 64 | نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات | 19 |
| 65 | نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات | 20 |
| 66 | نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات | 21 |
| 67 | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات | 22 |
| 68 | يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات | 23 |



أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تواجه الكثير من التحديات، والمتاعب البيئية، التقدم التكنولوجي وهذا الأخير يجعل المؤسسة منفتحة على العالم وهذا يجعلها عرضة للأزمات لأنها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، فهنا أصبح تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية لإدارة الأزمات وهو من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تعنى بها المؤسسات الحديثة والمؤسسات التي تسعى للبقاء والتطور.

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة لما له من فاعلية، الأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه أداة تساعد المؤسسة في مواجهة التغيرات والمستجدات. تتميز عملية التخطيط الاستراتيجي بأنها شاملة ومنهجية، حيث تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الإجراءات والمبادرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة-

1- إشكالية الدراسة

ومما سبق، تنبثق إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها، تم صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما هو مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما أثر رؤية استراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما أثر رسالة استراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما أثر أهداف استراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما أثر تحليل استراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟
- ما أثر خيار استراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة؟

2- دراسات سابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

الدراسة الأولى: دراسة توفيق مخلوفي. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات. بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في جامعة محمد خيضر -بسكرة - حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره في حوكمة المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده على تطبيق حوكمة المؤسسات في محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، بما مقداره (77,2%) .

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية، والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة داخلها.

الدراسة الثانية: دراسة محمد خليل ابراهيم. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. مجلة الادارة و الإقتصاد 122.

في هذه الدراسة يحاول الباحث التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي من وجه نظر الملاكات الادارية في جامعة ميسان، حيث تم اعداد استبانة لمعرفة آراء عينة البحث حول موضوع الدراسة، وبلغ حجم العينة (189) فرد، وتم "استخدام الوسط الحسابي و النسبة المئوية"، بالإضافة إلى "اختبار (T)" و "اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في عملية التحليل الإحصائي. وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة وجود أثر كبير جدا للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دراسة إياد علي يحيى الدجني. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (مذكرة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية -غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد و الجودة و النوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ومدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و ممارسته، ومدى و توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد و الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة و معايير مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة ثم الصيغ و التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

الدراسة الأولى: دراسة ختام عبد العزيز العناتي، سوسن سعدالدين بدرخان، محمد أحمد المبيضين. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. المجلد 45، العدد 4.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، ومعرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي للمديرين تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة أثر على إدارة الأزمات، وزعت استبانة تتألف من 30 فقرة تنتمي إلى خمسة مجالات على عينة مكونة من (500) مديراً وموظفاً استجاب منهم (478) تشكل ما نسبته (95.6%) من الاستبيانات المسترجعة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل عام كان إيجابياً بمستوى عال، غير أن اتجاهاتهم نحو مجال رسالة الجامعة كانت إيجابية بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، في حين تبين أن هناك فروقا تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعض مجالات الدراسة.

Alan M. MacEachren, A. C. (2011). *Geo-Twitter Analytics: دراسة الثانية: دراسة*
Applications in Crisis Management. The Pennsylvania.

في هذه الدراسة، نقدم نهج التحليلات الجغرافية المرئية الذي يدعم الويب للاستفادة من تويتر في دعم إدارة الأزمات، حيث يتم تنفيذ هذا النهج في تطبيق ويب تفاعلي قائم على الخرائط يتيح البحث عن المعلومات وصنع الأحاسيس باستخدام فهرسة "التغريدات" وعرضها بناءً على خصائص المكان والزمان والمفهوم، كما نحدد الدافع وراء البحث، ونراجع الخلفية المختارة بإيجاز، ونصف تطبيق الويب الذي صممناه ونفذناه، وناقش الخطوات التالية المخطط لها.

الدراسة الثالثة: دراسة وسام صبحي مصباح إسلام. (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير. غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات تغطي أقسام وأهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبيانات، وقد تم استرداد (172) استبانة أي بواقع (89.5%) من مجموع أفراد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) على (66.70%) ، وحصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) على (65.80%) ، وحصلت جميع فقرات (مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات) على (67.39%) ، وحصلت جميع فقرات (مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) على (62.77%)، أما المجال الأول التخطيط ودوره في إدارة الأزمات (كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (59.71%)، وهي أقل من (60%).

والنتيجة النهائية هو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنه جزءاً مكمل للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

الدراسة الأولى: دراسة ثامر محمد محارمه. (2021، 9 30). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات المجلد (3) العدد (2).

هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) على إدارة الأزمات (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الضارة، استعادة النشاط) في المنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 224 استبانة، تم تحليلها إحصائيا بالأساليب المناسبة المتوافر ضمن برنامج SPSS. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية. كما كشف أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إدارة الأزمات، حيث أن 47 % من القدرة على إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي، بينما 53 % من القدرة على إدارة الأزمات تعود لعوامل ومتغيرات أخرى. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخصوصا التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مع الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: دراسة أيمن حسن الديراوي. (2020، 6، 29). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في ادارة الازمات دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد والمالية (JEF). المجلد 6 العدد 2.

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%) ومن أبرز النتائج المتوصل إليها، وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي). وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام أهم التوصيات: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، تبنى و وضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

رابعا: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

أ- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمات من الجانب النظري.

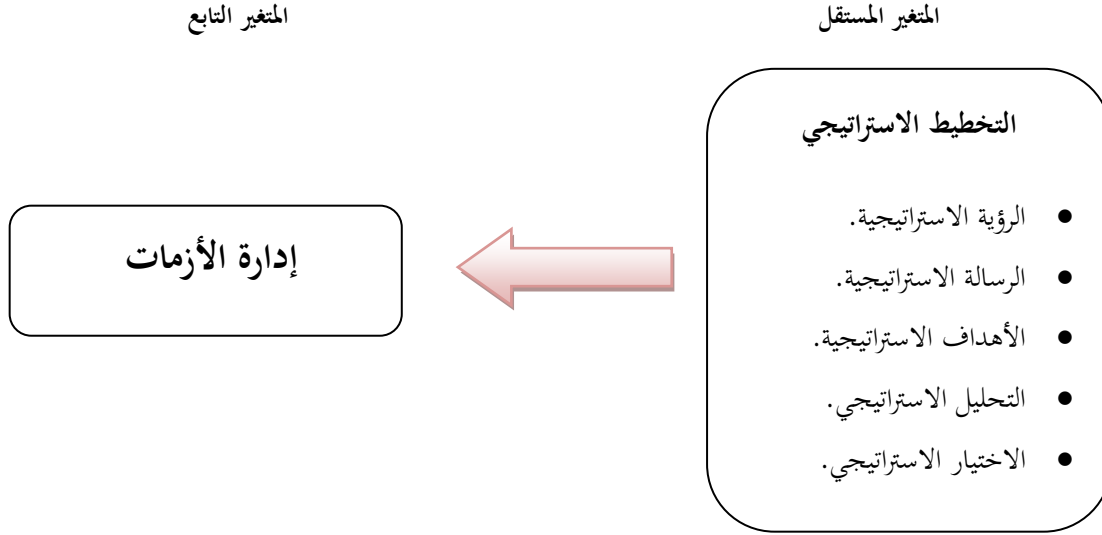
ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- تختلف من حيث الأبعاد المعتمدة ففي دراستنا تناولت للتخطيط الاستراتيجي الأبعاد التالية: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي؛
- تختلف من جانب دراسة الحالة حيث اعتمدنا على مؤسسة نفضال بسكرة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

3- نموذج وفرضيات الدراسة

أ- نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، المتمثلة في المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي وهو التخطيط الاستراتيجي من خلال إبراز دوره في إدارة الأزمات في المؤسسة، وهذا من خلال دراسة كل من أبعاده على المتغير التابع إدارة الأزمات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

ب- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي: خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد البشرية.
- إدارة الأزمات: عرفت على أنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارة المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، كذلك هي أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأعراض الممكنة والأفراد.
- الرؤية الاستراتيجية: هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها.
- الرسالة الاستراتيجية: هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها وهي أيضاً تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلاً لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.
- الأهداف الاستراتيجية: تعرف بأنها "غايات طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة".
- التحليل الاستراتيجي: فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.

- الاختيار الاستراتيجي: تأتي هذه الخطوة بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها بعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية لتوضح الفرص والمخاطر المحيطة بها وبين نواحي القوة والضعف.

ت- فرضيات الدراسة

بناءً على ما تقدم من أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:
 - ✓ يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.
- الفرضيات الفرعية:
 - ✓ الفرضية الأولى: يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.
 - ✓ الفرضية الثانية: يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.
 - ✓ الفرضية الثالثة: يوجد أثر للأهداف الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.
 - ✓ الفرضية الرابعة: يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.
 - ✓ الفرضية الخامسة: يوجد أثر للخيار الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال بسكرة.

4- التوضع الإستيمولوجي

الهدف من الدراسة هو تحديد الدور الذي يربط بين المتغير (التخطيط الاستراتيجي) وأبعاد الظاهرة المختلفة بشكل يحفظ النسق العام لظاهرة (إدارة الأزمات) في طبيعتها التركيبية الكلية المتكاملة و إن اعتماد التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) سيؤدي إلى تحقيق إدارة الأزمات مما يعني أن دراسة هذه الظاهرة ينطوي ضمن المقاربة الاستنباطية من خلال البحث في أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال وضع الفرضيات التي نراها مناسبة لذلك البحث و التي من شأنها تفيد البحث في كيفية التفكير اتجاه الموضوع ووضع الفرضيات و ضرورة منطقية النتائج.

5- منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات عن موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة.

6- تصميم البحث

أ- أهداف الدراسة

- ✓ الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة نפטال -بسكرة- على إدارة الأزمات وكيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات؛
- ✓ التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات؛
- ✓ إيضاح أبعاد كلا من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؛
- ✓ التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات.

ب- نوع الدراسة: هي دراسة وصف وتحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، واختبار صحة الفرضيات؛

ث- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي ومحاولة إسقاطها على مؤسسة نفعال؛

ج- المدى الزمني: استغرقت الدراسة حوالي أسبوع.

7- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- ✓ تساهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واحد من الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة في المجال الإداري.
- ✓ كما تبرز أهمية البحث التطبيقي من خلال مساهمته في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز إدارة التخطيط الاستراتيجي في التأثير على إدارة الأزمات.
- ✓ تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

8- خطة مختصرة للدراسة

في ظل أهداف وفرضيات الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث

فصول كالآتي:

الفصل الأول: سيكون تحت عنوان أساسيات التخطيط الاستراتيجي، بحيث ستطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تقسم كالآتي: المبحث الأول سنتناول فيه ماهية التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الثاني سنتناول فيه آليات التخطيط الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه مراحل ومزايا التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته.

الفصل الثاني: سيكون تحت عنوان علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات، حيث ستطرق في هذا الفصل كذلك إلى ثلاث مباحث، بحيث سيكون في المبحث الأول أساسيات إدارة الأزمات، المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات، والمبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة.

الفصل الثالث: سيكون هذا الفصل مخصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة نفعال بسكرة، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثاني سنتناول التعريف بالمؤسسة، كما سنقوم في المبحث الثالث بعرض النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط
الاستراتيجي

تمهيد:

تعمل المؤسسات في الوقت الحالي في بيئة تتميز بالتغير المستمر ودرجة عالية من التعقيد، ومع تشابك وسائلها وتعدد إمكاناتها، أصبحت بأشد الحاجة إلى تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، نظرا لكونه سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من مؤسسة تسعى لمستقبل أفضل، إلا وتجعل التخطيط الاستراتيجي منبع سياستها، ومن هذا المنطلق سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية تتمثل فيما يلي:

- ✓ المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ المبحث الثالث: مراحل ومزايا التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية، أي أنه يأتي بعد مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة، في نطاق هذا الصياغ سنحاول إبراز مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وأهم جوانبه.

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو التقليل من آثار الهزيمة بعدها انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف السياسية لها. (المصري، 2015، صفحة 41)

الفرع الأول: تعريف التخطيط:

" عرف التخطيط على أنه الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة وبواسطته يمكن تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف" (المطيري، 2011، صفحة 16).

كما يعرفه Benton على أنه: "تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل على بناء خارطة ذهنية، وضمان بلوغها إلى أهدافها ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها، كما يعتبر أحد الوظائف الإدارية المهمة، كما إنه من مهام القيادات في الإدارات. (جامعي و عبد الكريم، 2021، صفحة 366)

الفرع الثاني: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

"عرفه هاري كوبر على أنه الوسيلة التي تمكن المؤسسة في تحديد اتجاهاتها المستقبلية من خلال دراسة المتغيرات المحيطة في بيئتها وتحليل النتائج والخروج باستراتيجية متكاملة تحدد توجهها المستقبلي". (صادق، 2021، صفحة 190)

"ويرى الحسيني أن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية نظامية توافق من خلالها المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة- على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها". (بحارمة، 2021، صفحة 5)

"عرفه مضمور والقطامي بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ل يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد". (سمير و الرجوب، 2020، صفحة 4)

" ويعرفه بيتر دراكر على أنه عملية مستمرة لاتخاذ قرارات ريادية تنطوي على المخاطرة واعتماد على المعرفة الأكبر بتطورها المستقبلي والتنظيم المنهجي للجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التنبؤات من خلال التغذية الراجعة المنظمة والمنظمة". (حميدة، 2022، صفحة 352)

"كذلك يعرفه عبد العزيز الحر على أنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية". (أرجيلوس، 2020، صفحة 37)

"كما عرفه Nikolaos and Sotirios أنه عملية تخطيط منهجية تتضمن سلسلة من الخطوات لتحديد الوضع الحالي للأعمال، بما في ذلك مهمتها ورؤيتها للمستقبل والاحتياجات والأهداف وأولويات الإجراءات والاستراتيجيات وخطط العمل وبرامج المراقبة والتقييم" (Ghazi, 2017, p. 15).

كما يعرفه أكادنيز بأنه عملية منضبطة ومبدعة لرسم خريطة لكيفية استخدام المنظمة لمواردها لتحقيق النتائج المرجوة عادة في غضون 3-5 سنوات.

فإن التخطيط الاستراتيجي " هو عملية منهجية ومتكاملة للتعاون، والتي تأخذ في الاعتبار التفكير الاستراتيجي لأعضاء المنظمة". (Aljuhmani & okechukwu, 2017, p. 50)

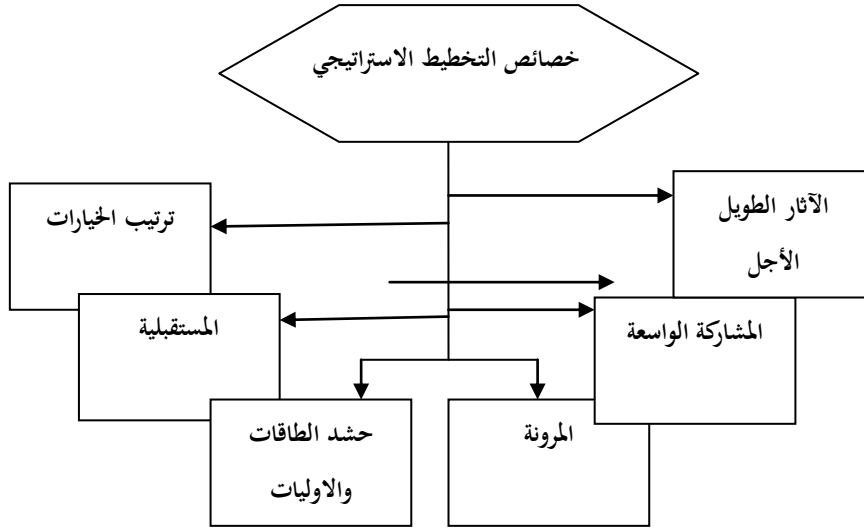
وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية شاملة تهم بالنظر إلى المستقبل وتحدد المتغيرات التي ترتبط بالبيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل في حال تغير الظروف، لتضمن تحديد أهداف المؤسسة ورؤيتها والانتقال بها من الوضع الحالي إلى الوضع الأفضل التي تأمل الوصول إليه.

الفرع الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص من أهمها: (رداس، 2020، صفحة 30)

- ✓ الآثار الطويلة الأجل: يحدث تغيرات جوهرية، وتكاليف كبيرة، وجهود مهمة.
- ✓ المشاركة الواسعة: يتطلب مشاركة الجميع من الإدارة العليا إلى العاملين والجمهور.
- ✓ المرونة: يتميز بالمرونة وذلك من أجل مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- ✓ حشد الطاقات الكامنة للموارد: يقوم بجمع كل طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ المستقبلية: التخطيط الاستراتيجي على الرغم من أنه يقوم على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر إلا أنه أسلوب مستقبلي ليرسم أهداف مستقبلية.
- ✓ ترتيب الخيارات والأولويات: من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة خيارات لتسلكها في تنفيذ خططها وكذلك يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (الكرخي، 2014، صفحة 81)

الشكل (01): خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (الكرخي، 2014، صفحة 81)

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في: (الأحمر و محمد، 2022، صفحة 218)

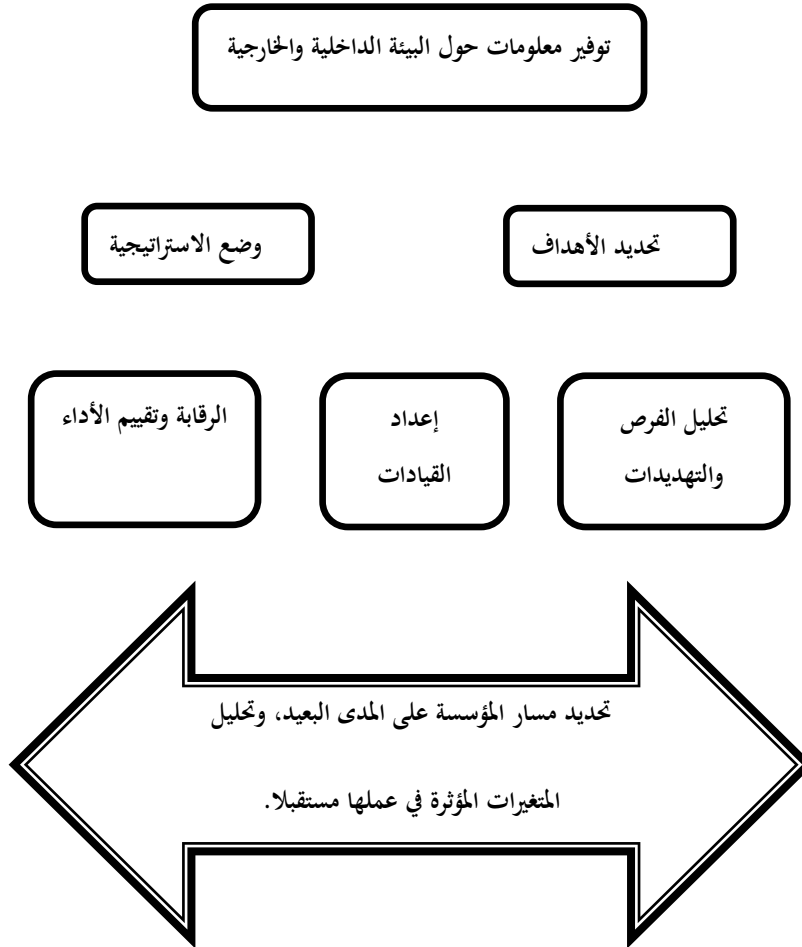
- ✓ تحديد وتوجيه المسألة الاستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- ✓ تحديد وتوجيه مسار عمل المنظمة؛
- ✓ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛

المطلب الثالث: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى: (غولام، 2022، صفحة 179)

- ✓ تدعيم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات والأزمات التي تعترضها؛
- ✓ يعمل على توفير البيانات الضرورية، وتحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- ✓ يسعى إلى إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام ومسؤوليات المؤسسة؛
- ✓ تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ وضع الإطار العام للاستراتيجية، وتحديد نظام الرقابة وتقييم الأداء؛
- ✓ إعداد القيادات وتزويد العاملين بأهداف واتجاهات واضحة؛

الشكل رقم (02): أهداف التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتربطها



المصدر: (غولام، 2022، صفحة 180)

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي:

من أجل تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب الأمر أدوات وأساليب فعالة تساعد على التخطيط الجيد، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم وأبرز الأساليب والأدوات التخطيطية الاستراتيجية، وكذا وعناصره.

المطلب الأول: مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

من المقومات والمبادئ التي يسير بها التخطيط الاستراتيجي هي : (الصمادي، 2015، الصفحات 76-78)

- ✓ الواقعية: مبدأ الواقعية وتعني تصميم الخطة على أساس الواقع لا على أساس المثالية، لأنه لا يمكن تلبية رغبات الزبائن المتغيرة المتجددة دفعة واحدة، حيث يتطلب التدرج في إشباع الحاجات إلى أقصى درجة.
- ✓ الالتزام: وهو الالتزام بالأهداف الموضوعية للخطة وتجنب تغييرها أثناء عملية التنفيذ من طرف جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية.
- ✓ الشمول: أي أن التخطيط يشمل التنمية الشاملة، وجميع الجوانب الاقتصادية ودمجها مع الجوانب الاجتماعية، ولا يقتصر على جانب واحد فقط.
- ✓ الاستمرارية: أي أن التخطيط يكون عبارة عن دورة متكاملة وتترابط فيما بينها، فيها بدايات نهايات، وكل عملية لديها ارتباط وثيق بالأخرى، ومن دون الأخرى يحدث اختلال وتبعثر.
- ✓ المرونة: أي أنه يجب على الخطة أن تكون قابلة للتغيير والتعديل عندما تقتضي الضرورة، وذلك من أجل مواجهة الظروف الغير متوقعة والمفاجئة التي من الممكن أن تظهر أثناء عملية التنفيذ حيث يتم تغيير الوسائل لا الأهداف.
- ✓ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: أي أن اتخاذ القرارات الأساسية والخطة النهائية التي تكون في موضع التنفيذ، تتولاها جهة مركزية معينة، أما عملية التنفيذ فيتشارك فيها الجميع، وهذا لا يعني عدم مشاركة الجميع في وضع الخطة واتخاذ القرارات ولكن فقط يتم إجراء تعديلات لتصبح ضرورية.
- ✓ المشاركة: أي تضافر الجهود ومشاركة كل الأفراد في عملية التخطيط، وعدم الانفراد بها من جهة معينة أو طرف معين.
- ✓ التنسيق: أي إزالة جميع العقبات التي تحول دون ربط بين الأجهزة التي تعمل كوحدة متناسقة، ما بين الأهداف المسطرة والوسائل الأزمة للتنفيذ.
- ✓ سهولة التنفيذ والمتابعة: أي أنه من الضروري أن تكون الخطة سهلة التنفيذ، بمعنى أن تتضمن ترجمة للخطة وإجراءات العمل وخطط مفصلة تسند لجهة متقدمة، مع الرقابة والتوجيه الصحيح، وتحديد المهام بطرق التنفيذ، وذلك من أجل اكتشاف الانحراف المحتمل وتجنبه.
- ✓ القيادة: من أهم المبادئ اللازمة، ونظرا لأهمية التخطيط فهو يعتبر مسار الإدارة ويحدد أسلوب العمل مما يجعله مسؤولة القيادات.
- ✓ الاستقرار: من المعروف أنه لا يوجد استقرار كامل في التخطيط ولكنه أمر ضروري لأن الخطة المستقرة لا تحتاج إلى تعديلات جذرية في التغيرات البسيطة التي تحدث في فترة من الفترات وتتأثر بعدة اتجاهات أبرزها الاتجاه التكنولوجي.

المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل عناصر التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1- الرؤية الاستراتيجية:

تمثل الرؤية التصور لمستقبل المنظمة تنطلق من الواقع ومعطياته وتضع في الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة، وتمثل الرؤية الحلم الذي تسعى الإدارة للوصول إليه، وهي النموذج المثالي الذي تهدف الإدارة إلى تحقيقه، وتعتبر الرؤية المستقبلية الموجه الحقيقي للعمليات الإدارية وللبرامج والخطط التي تسعى من أجل الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي وتعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة التي تحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

2- الرسالة الاستراتيجية:

تعد الرسالة أساس وجود المنظمة والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، كما تُبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها فرسالة المنظمة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات المغربي. (سنان، 2020، صفحة 333)

3- الأهداف الاستراتيجية:

تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفيذ الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية وتقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة.

ومن أهم مواصفات الأهداف الجيدة نذكر ما يلي:

- ✓ الهدف يكون مميز، ومعبّر عنه بكلمات واضحة لا تحتمل التأويل؛
- ✓ أن يكون الهدف بلا قياس، تستطيع أن تقيم مراحل تنفيذه؛
- ✓ أن يكون الهدف قابل للتنفيذ حيث أن الهدف غير قابل للتنفيذ غير موجود؛
- ✓ أن يكون الهدف واقعي، ولا يكون تصور هدف صحيح عندما يكون تحقيقه غير واقعي.

4- التحليل الاستراتيجي:

تعتبر هذه المرحلة المرتكز الأساسي الذي تنطلق منه المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة، حيث يتم في هذه المرحلة الكشف عن نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

5- الخيار الاستراتيجي:

هنا يتم عرض البدائل الاستراتيجية التي تم التوصل إليها واختيار الأفضل من بينها وبما يحقق رسالة ورؤية المنظمة، حيث إن الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية أفضل تمثيل. (خليل، 2020، الصفحات 236-237)

المطلب الثالث: أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي:

فيم يلي سنرى أساليب التخطيط الاستراتيجي:

الفرع الأول: أساليب التخطيط الاستراتيجي

تتم عمليات التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال من خلال عدة أساليب أبرزها: (منصوري، 2018، صفحة 58)

أ- أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل

يكون في المنظمات التي تتميز بالمركزية، أي أن التخطيط الاستراتيجي يكون عبر الإدارة العليا للمنظمة، وباقي الإدارات تقوم بالتنفيذ، عكس المنظمات اللامركزية، التي يتم التخطيط الاستراتيجي فيها بمشاركة جميع المستويات الإدارية.

ب- أسلوب التخطيط من الأسفل إلى الأعلى

يكون عكس الأسلوب السابق، فالتخطيط الاستراتيجي هنا يتم عبر أقسام المنظمة، حيث يتمثل عملها في تقديم معلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ويتم مراجعتها عن طريق الإدارة العليا، إما تقبل أو ترفض.

ج- أسلوب التخطيط المزيج بين الأسلوبين معا

هذا الأسلوب يقوم على مزج الأسلوبين السابقين والتنسيق بينهما، ويطبق غالبا في المنظمات الكبيرة، حيث أنه لا يختصر التخطيط الاستراتيجي على القيادات العليا فقط، وإنما يتم بالتشارك، ومن أهم مميزاته تتمثل في جعل المنظمة أكثر مرونة خلال وضع خططها.

د- أسلوب فريق التخطيط

يستخدم في المنظمات الصغيرة التي تتسم بالمركزية، ويقوم عن طريق فريق من المخططين، يقدم خطط مكتوبة، ثم يقوم الرئيس بعقد اجتماعات منتظمة للنقاش حول هذه الخطط ومدى إمكانية تطبيقها.

الفرع الثاني: أدوات التخطيط الاستراتيجي:

سوف نتطرق فيما يلي لنماذج التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: نموذج SWOT :

سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT، اختصاراً للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصرها: القوة STRENGTH، الضعف WEAKNESS، الفرص OPPORTUNITIES، التهديدات THREATS: (شيشة و بن ستره، 2021، الصفحات 107-108)

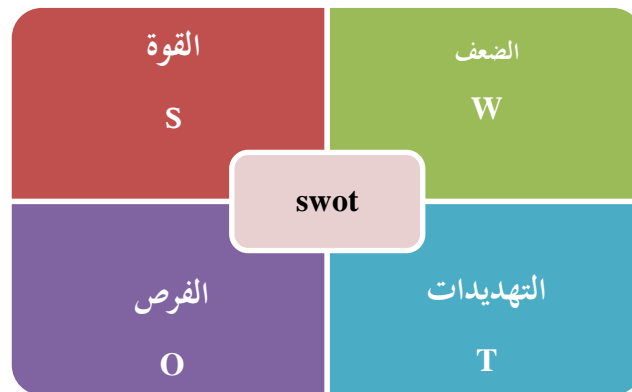
1- نقاط القوة: وتتمثل في النشاطات التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، وكذلك الموارد المتميزة التي تمتلكها المنظمة المتمثلة في الكفاءات والخبرات والقدرات التي تحقق أفضل الانجازات، والتكنولوجيا المملوكة، سمعة المؤسسة لدى الزبائن، براءات الاختراع.

1- نقاط الضعف: تتمثل في النشاطات التي تقوم بها المنظمة بشكل رديء، نتيجة ضعف القدرات والكفاءات، وكذلك عدم توفر الموارد اللازمة، والبنية التحتية الهشة، علامة تجارية ضعيفة، بطء في عمليات التوزيع، عدم استطاعة المنظمة على الحفاظ على براءات الاختراع، مما ينبغي على المنظمة تحسين هذه الجوانب للنجاح مستقبلاً.

2- الفرص: هي مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة، لذلك يتعين على المؤسسة اقتناص الفرص بعد ظهورها واختيار الأهداف التي تنبع منها من أجل الارتقاء بالمؤسسة وخدمة الزبائن، من خلال التقاط الفرص في أسواق المنافسة، فرص التطورات التكنولوجية، أو السياسات الحكومية وغير ذلك. (بعطيش و بوساق، 2021، الصفحات 442-443)

3- التهديدات: هي العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية على أداء الشركة ومنها على سبيل المثال المنافسة أو المؤشرات الاقتصادية السلبية، كدخول تكنولوجيا جديدة منخفضة التكلفة، أو سياسات حكومية وغيرها. (شيشة و بن ستره، 2021، الصفحات 107-108)

الشكل رقم (03): نموذج swot



المصدر: (بعطيش و بوساق، 2021، صفحة 441)

ثانيا: نموذج PESTEL

يشمل نموذج PESTEL العناصر التالية: (خلوي، 2021، صفحة 128)

- ✓ **العوامل السياسية:** ويشمل تأثير الأوسع للحكومة على بيئة الأعمال، وذلك من خلال الضرائب، الأجور، الملكية الفكرية، الممارسات التجارية وغيرها.
- ✓ **العوامل الاقتصادية:** حيث يشمل الاعتبارات الاقتصادية الموجهة في المقام الأول إلى الاقتصاد الكلي، وذلك من خلال مستويات البطالة، الصحة العامة للاقتصاد.
- ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في التحصيل العلمي، صحة المجتمع، الحراك الاجتماعي، درجة الوعي البيئي، المعتقدات الدينية، كلها يمكن أن تتغير من منطقة لمنطقة.
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل كل من الابتكارات والتغيرات التكنولوجية والبنية التحتية، كل هذه يمكن أن تؤثر وتدفع كل الصناعة.
- ✓ **العوامل البيئية:** نتيجة ندرة الموارد الخام، والتلوث، أضحت هذه العوامل مهمة ومؤثرة بشكل كبير.
- ✓ **العوامل القانونية:** وتشمل القوانين كقوانين التمييز ومكافحة الاحتكار، وقوانين التوظيف، حماية المستهلك وغيرها، كلها تؤثر بشكل كبير.

ثالثا: تقنية دلفي:

لتقنية دلفي مستلزمات يجب أن تتوفر، من بينها وجود فريق عمل، وفريق من الخبراء، بالإضافة إلى برنامج التنبؤ، ثم القيام بالخطوات الأساسية للتقنية والمتمثلة في: (دليو، 2022، الصفحات 569-572)

- ✓ **المرحلة الأولى:** تعتبر من أهم المراحل، يتم فيها التعريف بالمشكلة، وتحديد موضوعها بدقة من طرف الباحث، كما يتم جمع المعلومات عبر مجموعة من المستشارين يعينهم الباحث، بعدها يقوم بصياغة الفرضية الرئيسية، والأسئلة المفتوحة لتيم طرحها على المجموعة؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم الاختيار القسدي للخبراء، حيث يمكن الحكم على خبرة المشارك من خلال، سنوات الخبرة، تقييم الذاتي للكفاءة، والمكانة، بعد ذلك يتم التأكد من جاهزيتهم ورغبتهم في المشاركة؛
- ✓ **المرحلة الثالثة:** يتم خلال هذه المرحلة إعداد استمارة الأولى، بحيث تكون الأسئلة مغلقة عندما تكون المجموعة منسجمة والمشكلة خاصة، ومفتوحة لما تكون المشكلة عامة والمجموعة غير منسجمة، بعد ذلك يتم وإرسالها للخبراء؛
- ✓ **المرحلة الرابعة:** بعد إرسال الاستمارات، يتم جمع الردود الأولى والآراء والقيام بتحليلها، ثم صياغة أسئلة الاستمارة الثانية وإرسالها مجددا للخبراء؛

- ✓ المرحلة الخامسة: يتم في هذه المرحلة جمع الردود الثانية وتحليلها، بعدها يتم عرض النتائج على الخبراء، ثم تقدم الاستثمار الثالثة لهم، ويمكن إرسال استثمار رابعة في حالة الضرورة؛
- ✓ المرحلة النهائية: بعد جمع الاستثمارات، يتم التحليل النهائي للنتائج وتحرير تقرير حولها.

المبحث الثالث: مراحل ومزايا التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته

من خلال هذا المبحث سنحاول فهم كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمعرفة أهم مراحلها، وبما يتميز، والتعرف على المعوقات التي تعرقل تطبيقه في المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي عبر المراحل التالية: (الرجي و ملكاوي، 2012، الصفحات 291-293)

1- التهيئة والإعداد: في هذه المرحلة يتم تبنى والتزام لفكرة التخطيط الاستراتيجي، وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي؛

2- تحليل الوضع الراهن: في هذه المرحلة يتم التعرف على طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة وتحليلها، وذلك باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT لدراسة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات، ونموذج PESTEL، لدراسة العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل السياسية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل القانونية، والعوامل الطبيعية التي تؤثر على المنظمة؛

3- وضع الخطة الاستراتيجية: بعد دراسة وتحليل بيئة المنظمة، يتم وضع خطة استراتيجية من خلال تحديد الرؤية والرسالة المتعلقة بالمنظمة، وكذا الأهداف المطلوب الوصول إليها، وصياغة الاستراتيجية من خلال تحليل الوضع الراهن؛

4- تنفيذ الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم تطبيق الاستراتيجية المصاغة، وذلك من خلال تحديد الأدوار وبناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذا وضع نظام معلومات يراقب ويتابع مدى تنفيذ العملية؛

5- المتابعة والتقييم: بعد التطبيق العملي للاستراتيجية، يتم إجراء تعديلات لإعادة الاستراتيجية إلى مسارها الصحيح في حالة عدم عملها نظرا لتغير بعض الظروف الخارجية، أو تغييرها بشكل كامل؛

المطلب الثاني: مزايا التخطيط الاستراتيجي

من أهم المميزات التي يتسم بها التخطيط الاستراتيجي، نذكرها فيما يلي: (الصمادي، 2015، الصفحات 81-82)

✓ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة؛

✓ ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى؛

- ✓ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل؛
- ✓ يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة؛
- ✓ يرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛
- ✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته؛
- ✓ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنقل على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

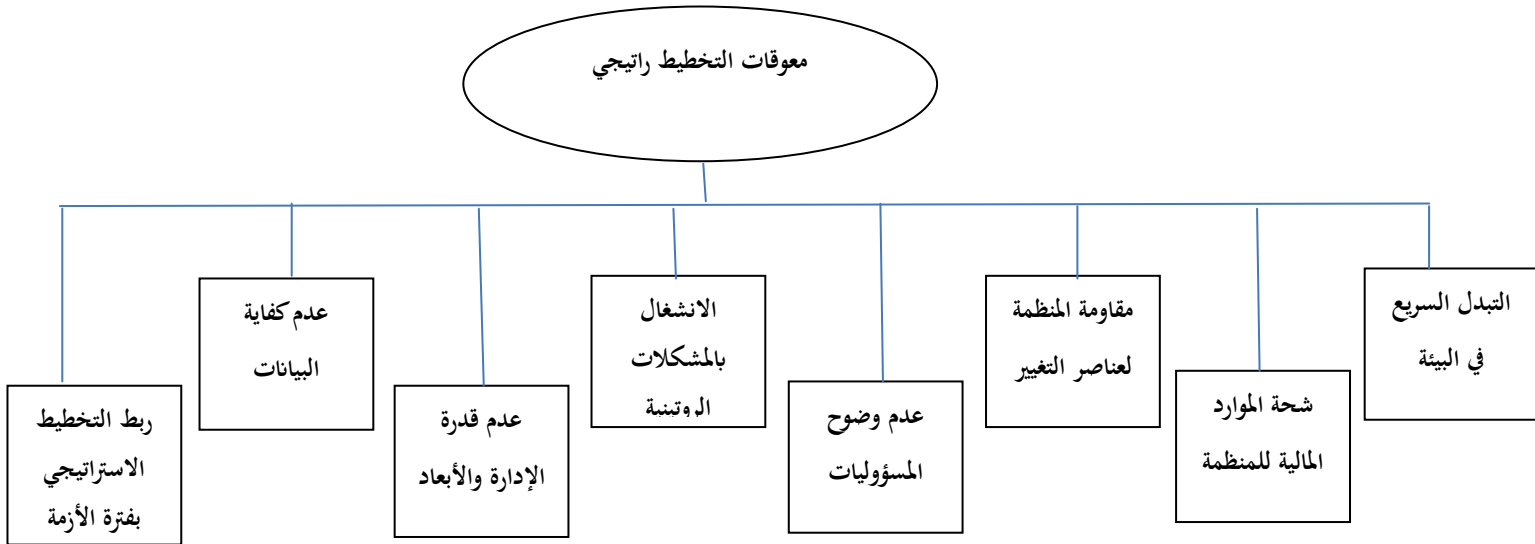
المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (فراونه، 2021، صفحة 552)

- ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة؛
 - عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي؛
 - عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات؛
 - الصراعات الداخلية؛
 - عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.
- كما يضيف (الكرخي، 2014، صفحة 76)
- **التغير والتبدل السريع في البيئة:** الاستراتيجية خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) إذن هي بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة فإن حدثت تغيرات سريعة لم تكن بالحسبان فإنها ستؤدي إلى مواجهة واقع جديد مختلف يؤدي إلى فشل الخطة؛
 - **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** تؤمن الإدارة كل الإيمان بضرورة التخطيط الاستراتيجي لكنها لا تملك مقومات لوضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها إذن لن تكون قادرة على تنفيذها.
 - كما يذكر أيضاً: (الكرخي، 2014، صفحة 77)
 - **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:** إحداث تغيير للأفضل في عمل المنظمة هو من أهم مهام التخطيط الاستراتيجي وهذا لا يكون إلا بتبني إجراءات وسياسات جديدة لكن قد تعمل بعض العناصر في المنظمة إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بالقديم التي عهدتها؛
 - **الموارد المالية للمنظمة:** على المخطط التفكير بمصدر للموارد المالية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
 - **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:** الاهتمام بالأعمال اليومية وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية يلهي المنظمة ويمنعها وضع خطة استراتيجية جيدة تدفع بها إلى الأمام؛

- المعلومات والبيانات الإحصائية: لكي تكون الخطة الاستراتيجية فعالة فإنها تقوم على أسس هامة وذلك بدراسة البيئة الداخلية والخارجية ولتكون معلومات فعالة فإنها لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، فإن لم تكن متوفرة فإن المخطط سيواجه صعوبة في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة؛
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: وهو من أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية؛ (المصري، 2015، صفحة 43)
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: من أهمية التخطيط أنه يقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها. (المطيري، 2011، صفحة 29)

الشكل (04): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد لطالبة بالإعتماد على (الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج، 2014، صفحة 78)

خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم عمليات مراحل الإدارة الاستراتيجية، التي يجب على المؤسسات العمل به من أجل تحقيق التفوق والنجاح على المدى القصير والطويل، إذ أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسة القيام بتحديد الفرص المتاحة، والتعرف على إمكانياتها الداخلية المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وكيفية معالجتها، حيث بدون عملية التخطيط الاستراتيجي لا تستطيع المؤسسة التأقلم مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها، كما أنه للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المبادئ المقومات التي يجب أن يتبعها لتحديد و صياغة الغايات و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و من أبعاد التخطيط الاستراتيجي نجد: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، و الخيار الاستراتيجي، و إتباع هذه الأبعاد على المؤسسة تطبيق أساليب و عمليات التخطيط الاستراتيجي للوصول الى الغاية المطلوبة .

الفصل الثاني:

**مساهمة التخطيط الاستراتيجي
في إدارة الأزمات**

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة وأسباب مختلفة، مما يجعلها عرضة للأزمات وهي ضرورة حتمية لا بد من وقوعها، فالأزمات والمشكلات لا تنتهي نظرا للنمو السريع في العلم وللتقدم التكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات الذي عليه تزيد الأعمال والمهام وتختلف المعارف وتتعدد المسؤوليات وتتعدد الوظائف وعليه يستوجب الاستعانة بجهاز خاص يعمل على حل الأزمات ويدعى هذا القسم المتخصص بإدارة الأزمات.

وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح الإطار النظري لمفهوم إدارة الأزمات وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات إدارة الأزمة
- ✓ المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمة
- ✓ المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات

المبحث الأول: أساسيات إدارة الأزمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح مفهوم الأزمة، مفهوم إدارة الأزمة، مبادئها، متطلباتها وأهمية إدارة الأزمات.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة:

هناك عدت تعريف للأزمة، سوف نقدم البعض منها كما يلي:

الفرع الأول: تعريف الأزمة:

"تعني الأزمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضيق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة".

"ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة". (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 16)

"أما الأزمة اصطلاحاً: فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".

كما يعرفها فليبس بأنها: "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام نظامياً، المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة".

ويعرف رضا رضوان الأزمة بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً".

ويعرفها بيبر (Bieber) بأنها: "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها". (التلاوي، 2021، الصفحات 12-13)

والأزمة كما يقول Steve Albert هي: "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيّاً كانت درجة استعداد المنظمة". (جاد الله، 2008، صفحة 9)

ومن التعاريف التي أوردها الضحيان في كتابه ما يلي:

تعريف (أورانيونج - كاتب سياسي): "الأزمة هي تداع سريع إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أوفي نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف".

تعريف (كورال بيل): "الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول".

ويعرف الضحيان الأزمة بأنها: " هي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أصحابه (أطرافه) وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ".

تعرفها (Veronika, 2019, p. 61) "أما عملية توجه أنشطة المنظمة بغرض النقاط وتقييم الإشارات التحذيرية لأزمة محتملة، كما هو وارد في المفهوم الحديث لإدارة الأزمات من الضروري السعي إلى أسلوب إدارة استباقي، حيث تكون مهام المديرين يومياً تقريباً هي اكتشاف إشارات التحذير التي يمكن أن تتجنب حدوث أزمة محتملة وخلق تدابير لحماية المنظمة من أزمة مستقبلية".

ويعرفها الدكتور أحمد إبراهيم أحمد بأنها "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه، واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه". (جاد الله، 2008، صفحة 10)

تعرف إدارة الأزمات بأنها "مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتقليل الضرر الفعلي الذي تسببه الأزمة". (W.Timothy & Daniel, 2018, p. 199)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة حرجة أو حدث مفاجئ للمؤسسة يهدد الاستراتيجية التي تقوم عليها يستوجب اتخاذ القرار بأفضل طريقة وأسرع وقت لأن الوقت هنا يمثل قيمة حاسمة وقد يكون نتيجة هذا القرار تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.

الفرع الثاني: أسباب الأزمة

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع ولكل أزمة أسباب أهمها: (اللامبي و العيساوي، 2016، الصفحات 26-31)

1. سوء الفهم: هو خطأ في استقبال وفهم المعلومة وينشأ نتيجة؛ نقص المعلومات أو بتر لهذه المعلومات والتسرع في إصدار

القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تتبين حقيقتها؛

2. سوء الإدراك: الإدراك هو مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والتي تم الحكم التقديري على الأمر من

خلالها وبهذا فإنه أحد مراحل السلوك الرئيسي؛ فإذا كان هذا الإدراك غير سليم، أو نجم عن تداخل الرؤية، والتشويش

فأنه يؤدي إلى عدم سلامة القرار والاتجاه الذي اتخذته المدير وهذا يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان

الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها فتحدث الأزمة؛

3. سوء التقدير والتقييم: ينشأ من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه؛

4. الإدارة العشوائية: يطلق عليها مجازاً بالإدارة، لكنها ليست إدارة، لكنه، بل مجموعة من الأهواء التي تتنافى مع أي

مبادئ علمية، يعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكاناته وقدراته وهذا ما

يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم

التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والحراب؛

5. الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وجماعات المصالح باستخدام أسلوب الابتزاز وذلك بأن تتآمر على أحد أفراد أو متخذي القرار وذلك بخلق أزمات متتالية وإيقاعه تحت ضغوط مختلفة لينصاع لرغباتهم؛
 6. اليأس: حيث أنه من أخطر مسببات الأزمات النفسية والسلوكية والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على الأداء والتي تتبعها دائما أزمات طبيعية تطال الأخضر واليابس وذلك نتيجة فقد الرغبة في العمل وكبت الحرية والروتين في العمل؛
 7. الإشاعات: الكثير من الأزمات كان مصدرها الوحيد هو الإشاعة التي أطلقت بشكل معين، وهو مزج بين أحداث حدثت فعلا وإحاطتها بهالة أو ظل معلومات كاذبة، ويتم إعلانها في وقت معين، وفي بيئة ومناخ معين لتفجير الأزمة؛
 8. استعراض القوة: حيث يقوم صاحب القوة أي المدير أو الرئيس بتعنيف أو توبيخ الموظفين لاستعراض قوته استغلالا لمكانته وسواء كان الرد بالصمت أو بطريقة ماثلة فإنه يؤدي إلى أزمة؛
 9. الأخطاء البشرية: وتتمثل هذه الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، التراخي، التفاعس، عدم التفاني في العمل، إهمال الرؤساء، وكذلك إهمال التدريب للعاملين؛
 10. الأزمات المخططة: تعمل القوى المنافسة للكيان الإداري على التتبع وتتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها؛
 11. تعارض الأهداف: فعندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون هذا مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خاصة إذا كان بينهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر؛
 12. تعارض المصالح: حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي التيار الأزمة؛
- ويمكن كذلك أن نحدد أربعة أسباب رئيسية للأزمة وهي: (الياسري، 2014، صفحة 30)
- أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان يصعب إيقافها أو التنبؤ بها أو التحكم فيها.
 - أسباب للإنسان دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجازا رهائن والاضطرابات العامة وهذا نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
 - عندما تكون الإدارة مهملة ولا تحترس المؤشرات وبوادرات الأحداث فإن الأمر يدعو إلى تفاقم الأزمة وتتعقد ويصعب حلها.
 - اتخاذ قرار مصيري غير مقنع للجميع سواء المجتمع أو العاملين في المنظمة كارتفاع الأسعار وانخفاض الرواتب.

الفرع الثالث: أنواع الأزمات

التعامل مع الأزمات وتفهمها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وبالرغم من تعدد وتنوع الأزمات والتي تحدث وبحث عنها العديد من العلماء والباحثين في مجال إدارة الأزمات، إلا أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على نظرة كل باحث وتختلف الآراء باختلاف زاوية الرؤية يمكن تقسيمها إلى ما يلي: (العقون، 2016، الصفحات 39-44)

أولا: التصنيف التقليدي للأزمات:

وينقسم إلى:

- أ- التصنيف الأزمة من حيث طبيعة الحدوث: (الإنسان، الطبيعة...)
- ب- تصنيف الأزمة وفقا لمرحلة التكوين: الميلاد، النمو، النضج، الانحسار والتقلص، الاختفاء.
- ت- تصنيف الأزمة من حيث معدل تكرار حدوثها: أزمات دورية كأزمة الكساد فقد جاءت نتيجة الدورة الشرائية أزمات غير دورية (مفاجئة).
- ث- تصنيف الأزمات من حيث المستوى: كلي أو جزئي.
- ج- تصنيف الأزمات من حيث درجة الشدة: أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها، أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.
- ح- تصنيف الأزمات من حيث الموضوع (محور) الأزمة: مادية (اقتصادي، كمي، أزمة غذاء، أزمة ديون...) معنوية (أزمة ثقة، تدهور الولاء، انخفاض التحفيز...)

ثانيا: التصنيف الحديث:

كان التصنيف السابق يعتمد أساس واحد في التصنيف، فيما اتجهت التصنيفات الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار، وقد كان على رأس التصنيفات الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار، وقد كان على رأس التصنيفات الحديثة النموذج الذي قدمه Gundel عبر عنه ب (Crisis Matrix) وهذه المصفوفة تصنف الأزمات إلى أربع أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما: (إيثار، 2011، الصفحات 54-55)

أ- معيار قابلية التنبؤ بالأزمة Predictability: حيث أن الأزمة هنا معروفة من ناحية المكان والزمان وأسلوب الحدوث مثل الكوارث الطبيعية قابلة للتنبؤ بشكل عام، إذن كان لا بد من البحث عن معيار ثانٍ للتصنيف ويتمثل في إمكانية التأثير.

ب- إمكانية التأثير Influence Possibilities: من هذا المعيار نفهم أنه يمكن التأثير في الأزمة إذ أن ردود الأفعال تكون معروفة ومن الممكن تنفيذها ومحددة؛ وذلك من خلال المواجهة والتصدي لأسباب الأزمة. تساهم Crisis Matrix في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة لها في أوقات معينة، أي تساعد متخذ القرار فيما يلي نعرض المصفوفة:

1- **أزمات تقليدية Conventional Crises**: نجد هذا النوع من الأزمات في المربع الأول من المصفوفة وتكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة وهذه الأزمات تحدث بسبب استخدام التكنولوجيا بطريقة خاطئة مثل أزمات انفجارات مصانع كيميائية.

بالرغم من عدم تشابه هاته الأزمات إلا أنه يمكن منع وقوعها وذلك بتنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمات مع

2- **أزمات غير متوقعة Unexpected Crises**: ونجد هذا النوع من الأزمات في المربع الثاني وهي أزمات نادرة الحدوث. ليست سهلة للتنبؤ مثل الأزمات التقليدية.

وبالرغم من خطورها إلا أنه يمكن أن نؤثر فيها، خطورها في أنه من الصعب إجراء التدابير الوقائية نظرا لعدم القابلية للتنبؤ لحدوث الأزمة. إلا أنه يمكن أن تقلل من أثرها بالاستعداد الجيد وتبادل المعلومات الفعال عن الأسباب قبل الأزمة.

3- **الأزمات العنيفة Intractable Crises**: أزمات يمكن توقع حدوثها لكن من النادر التأثير فيها لكونها صعبة في السيطرة عليها وتوجيهها وغير مرنة مثل انفجارات التفاعلات النووية، الزلازل... بالرغم من أن الخطر الناجم معروف ويسهل تحديده إلا أنه من الصعب أو شبه مستحيل السيطرة عليها، ومواجهتها تتطلب إجراءات غير تقليدية وفحص ودراسة مستمرين للنظام المستخدم.

4- **الأزمات الأساسية Fundamental**: من أكثر الأزمات خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة لأنها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة. تظهر بشكل مفاجئ وسريع وتستمر لفترات طويلة وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهنا تكمن الصعوبة في عدم القدرة على التغلب على الأزمة. الإجراءات الأكثر أهمية التي تتمثل لها الجهات الأمنية لمواجهة الأزمة الأساسية هي: الإعداد المنظم والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة، وقد تشمل الإجراءات المضادة آثاراً قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

الشكل رقم (05): مصفوفة الأزمة

| | | |
|-----------------------|---------------------|------------------------|
| قابلية التنبؤ بالأزمة | الأزمة غير المتوقعة | الأزمة الأساسية |
| | -2- | -4- |
| | الأزمات التقليدية | الأزمات العنيفة |
| | -1- | -3- |
| | سهل | صعب |
| | سهل | قابلية التنبؤ بالأزمة. |

Source: Gundel, Stephan (2005). "Towards New Typology of Crisis ". Journal of Contingencies & Crisis Management. Vol.(13) , No.(13) :112.

الفرع الرابع: خصائص الأزمات

من أهم الخصائص ما يلي: (ماجد، 2012، صفحة 24)

- المفاجأة: لا يمكن التنبؤ بها وتستحوذ على بؤرة الاهتمام لدى الأفراد والمؤسسات وقد تكون مفاجأة في المكان، في الزمان، في توقع حجم الأثر، عدم الاستعداد له.
- التعقد والتشابك والتداخل في العناصر والأسباب والقوى المؤيدة والمعارضة.
- وأضاف أنها (التلاوي، 2021، صفحة 16):
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني.
- صعوبة توفير معلومات كافية تمكن متخذ القرار لإيجاد حل سريع وجذري مع عدم وضوح الرؤية لديه التي تمكنه من دراسة الأزمة من كافة جوانبها وإيجاد الطريقة المناسبة لحلها. (نافع، 2022، صفحة 150)

كما يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين: (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 25)

- 1- خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).
- 2- خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة:

الفرع الأول: تعريف إدارة الأزمات

تتعدد التعريفات المقدمة لإدارة الأزمة Crisis Management بنفس الطريقة التي تتعدد بها التعريفات المقدمة للأزمة والإدارة.

فهناك من يعرف إدارة الأزمة بأنها "الحلول المقدمة للمشاكل الناجمة عن أزمة".

ويعرفها آخرون بأنها "احتواء أو التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة المنظمة أو انطباع الناس عنها".

تعرف كذلك بأنها: "الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو التعامل مع الأزمات عند وقوعها". (الفقيه، 2012، الصفحات 34-35)

ويرجع أحد الباحثين أصول إدارة الأزمة إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة). (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 14)

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: "القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

وقال أيضاً بأنها "التخطيط لما قد لا يحدث". (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 15)

وعرف أيضاً (الياسري، 2014، صفحة 43) إدارة الأزمة بأنها: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة".

كما عرف (Little) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية".

وعرف تشيس (Chase) إدارة الأزمات بأنها: "الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة". (سام، 2015، صفحة 39)

تعرف كذلك بأنها: "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي":

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل.

ولقد اهتم الباحثون بثلاثة مجالات رئيسية في إدارة الأزمات: (مرباح و قاسمي، 2011، صفحة 38)

- من حيث المنظور السيكولوجي (النفسي): كانت الإسهامات مركزة على ردود الأفعال تجاه الأزمة.
- من حيث المنظور الاقتصادي والسياسي: كانت الإسهامات مركزة من طرف الباحثين مثل (Harmann هارمان) في مجال العلاقات الدولية حيث تناولوا تطور الأزمات وكيفية إدارتها بالمبادرة السياسية، وبعض الكتاب والباحثين مثل ساشتر الذين ركزوا على التحليل الاقتصادي للمنظمات وحاولوا تطوير نظريات تنبؤية تعطي مؤشرات للأزمات المحتملة في قطاع المنظمات.

- من حيث المنظور الاجتماعي: ركز الباحثون في هذا المجال على ردود الفعل الاجتماعية للأزمات البيئية مثل الزلازل البراكين والحرائق، من أهمها إسهامات (كارانتلي E.Quarantelli).

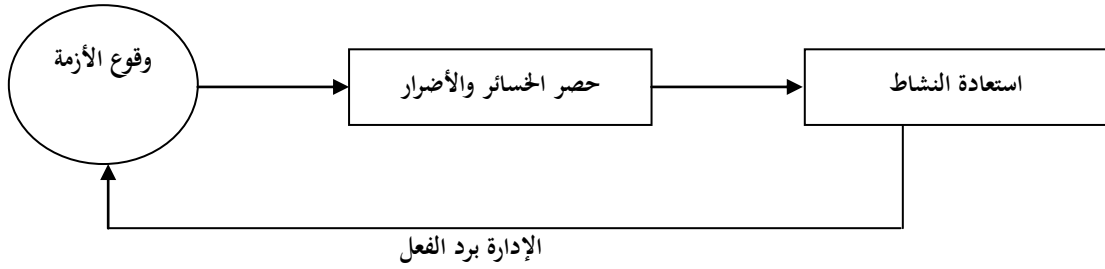
الفرع الثاني: الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

"إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها".

"في حين أن الإدارة بالأزمات: "تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتنويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري فنيين مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل أو يهدى الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة". (الخضيري، 2008، صفحة 11)

ومنه نستنتج أن الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين والأزمة المصنوعة المخلقة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئه المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

الشكل (06): مراحل الإدارة بالأزمة



المصدر: (سنان، 2020، صفحة 337)

الفرع الثالث: خصائص إدارة الأزمات:

ذكر (جاء الله، 2008، صفحة 30) أن السمات المتفق عليها هي:

- ✓ أن إدارة الأزمة عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب لاستشعار الأزمات وتتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية؛
- ✓ تحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها؛
- ✓ استخدام كل الوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات وتحقيق الاستقرار وتجنب المخاطر؛
- ✓ استخلاص الدروس والخبرات الجديدة لتحسين أساليب التعامل مع الأزمات؛

كما يضيف: (الحريري، 2012، صفحة 29)

✓ الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمة وفق دراسة علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات.

✓ علم إدارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العملي إذ أن نسبة الخطر كبيرة لأن الحلول تكون في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول.

الفرع الرابع: أهداف إدارة الأزمات:

تتعدد الأهداف من وراء إدارة الأزمات ويأتي في مقدمة هذه الأهداف: (سالم، 2015، الصفحات 42-43)

- وقف التدهور والخسائر؛
- تامين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي؛
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها؛
- الاستفادة من مرحلة ما بعد الأزمة وما خلفته من آثار في التطوير؛
- الأخذ بعين الاعتبار الأسباب التي أدت إلى الأزمة واتخاذ الإجراءات لتجنب حصولها مستقبلاً؛
- كذلك قال (جاد الله، 2008، صفحة 50) أن تتوفر القدرة العملية على استقراء وتوقع مصدر التهديد والمحتمل وقوعه للسيطرة عليه والتمكن من الاستغلال الأمثل للموارد للحد من آثار الأزمة؛
- تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة عمليات الطوارئ لتحقيق درجة استجابة سريعة؛
- الاستعداد وتوفير القدرات العملية والإمكانات المادية للمواجهة وسرعة إعادة الهيكلة بأقل التكاليف وأخف الأضرار.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات إدارة الأزمات:

الفرع الأول: مبادئ وأسس إدارة الأزمات:

تتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها بالالتزام بعدة مبادئ أساسية: (بن هلول الرويلي، 2011، صفحة 31)

- ✓ تحديد الأسبقيات: من خلال وضع الأهداف الرئيسية والثانوية وذلك بجمع المعلومات والبيانات حول الأزمة ومكانها ومدى خطورتها ثم على أساسها يتم وضع الخطة وتنفيذها لتحقيق الأهداف المبتغاة؛
 - ✓ تحقيق عنصر المفاجأة: يكاد يكون عنصر المفاجأة أن يكون عنصر المفاجأة هو الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، لأنه يربك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم؛
- كما يضيف (نافع، 2022، صفحة 155):

✓ حشد الطاقات والإمكانات: بتوفير كافة الجهود البشرية والمالية والمادية لحل الأزمة وكذلك بتفويض المسؤوليات والمشاركة في صنع القرار؛

✓ توفير المعلومات: وهو أمر جد مهم أثناء إدارة الأزمة وقبلها وبعدها لأن هذا سوف يساهم في اتخاذ قرارات سليمة للتخلص من الأزمة أو التكيف معها ومواجهتها؛

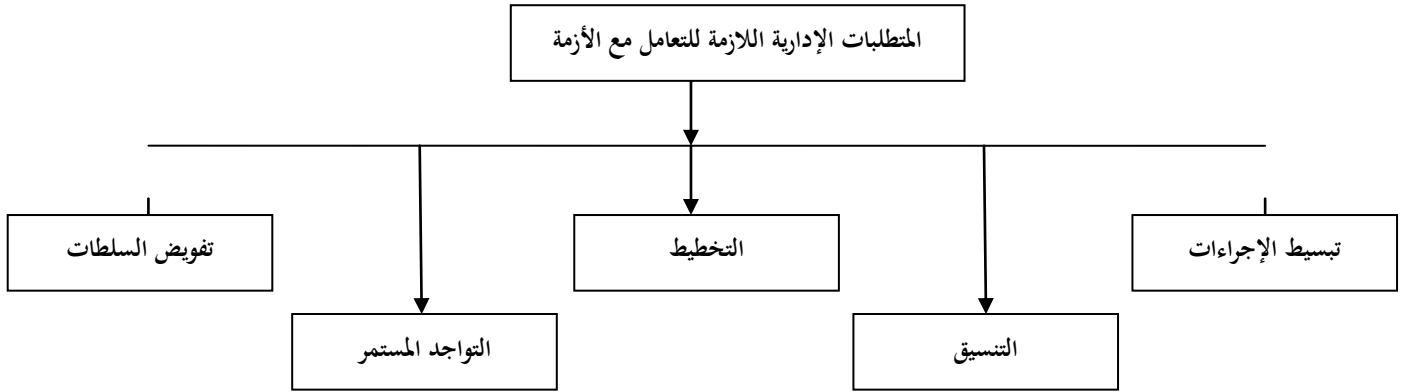
✓ إتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة: وذلك إما بإتباع الأساليب التقليدية أو الغير تقليدية أو بالمنهجية العلمية عن طريق الإدارة بالأزمات إذ أن كل أسلوب له فعالية وتأثير على إدارة الأزمة.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الأزمات

تظهر متطلبات إدارة الأزمات فيما يلي: (جعفر، 2017، الصفحات 301-302)

- **تبسيط الإجراءات:** وذلك من خلال التدقيق في المعلومات لكي تسهل سيرورة العمليات الإدارية؛
- **التنسيق:** وتحقيق هذا العنصر يتطلب وجود ثقة بين الأطراف المتعاونة على حل الأزمة وذلك بإفشاء المعلومات التي تخص الأزمة بينهم وعدم استغلال أي طرف الوضع لمصلحه الشخصية؛
- **التخطيط:** لتجاوز الأزمة يجب وضع خطة محكمة بوضع مجموعة من بدائل الاستجابة التي تتوافق مع مؤشرات الأزمة كحلول مقترحة قابلة للتجريب والعمل على تطبيقها والبدائل في حالة عدم نجاح الخطة لتدارك الوضع وتخفيض هامش الخطأ؛
- **التواجد المستمر:** وهذا يرتكز بالأخص على اتخاذ القرار من كل النواحي من حيث الوجود البدني والعقلي والنفسي إذ أن الأزمة تحتاج إلى التركيز والارتجال والشجاعة والقدرة على السيطرة وعدم الاستسلام؛
- **تفويض السلطات:** يجدر بالمسؤولين الثقة بكفاءة الأفراد القائمين بإدارة الأزمة بأن يتركوا لهم المجال للتعبير عن أفكارهم بكل حرية وتقديم الحلول فعندما تزيد الثقة فإن هذا يشجعهم على تقديم كل ما لديهم من إمكانيات لحل الأزمة ووضع نهاية لها

الشكل (07): مقومات (متطلبات) إدارة الأزمات



المصدر: من إعداد الطالب وفق ادبيات الدراسة

المطلب الرابع: أهمية إدارة الأزمات:

- تبرز أهمية إدارة الأزمات في الشركة من خلال: (نافع، 2022، صفحة 137)
- ✓ تقليل الهدر للمواد؛ لأن الموارد المستهلكة خلال الأزمة تعتبر موارد ضائعة بالكامل؛
- ✓ الحد من الخسائر المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة؛

- ✓ توقع الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها؛
- ✓ توفير الثقة والاستقرار والأمن لدى جميع فئات العاملين؛
- ✓ المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة؛
- ✓ وضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة؛
- ✓ توفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها؛
- ✓ تكوين سمعة جيدة نحو الشركة وزيادة إنتاجية العاملين في الشركة.

المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمات:

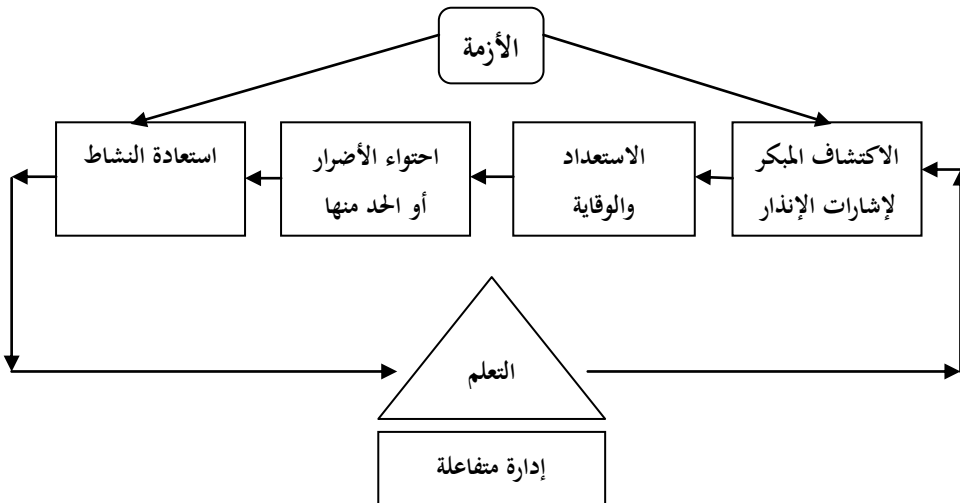
من خلال هذا المبحث سنتناول أهم راحل إدارة الأزمات، أساليبها، واستراتيجيات وعوامل نجاح إدارة الأزمات

المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمة:

يتفق معظم الباحثين حديثا حول 5 مراحل أساسية لإدارة الأزمات سنذكرها فيما يلي:

- 1- مرحلة الإنذار المبكر: ويكون فيها استشعار الأزمة من خلال الأولى وإن لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي بسرعة. (سمير و الرجوب، 2020، صفحة 6)
- 2- مرحلة الاستعداد والوقاية: التحضيرات المسبقة مع الأزمة المتوقع حدوثها لمنع حدوثها أو تخفيف شدتها وآثارها وذلك بوضع خطة كاملة متناسقة ووضع بدائل أخرى ويشمل ذلك الاختبار المستمر للعمليات والهياكل الإدارية لاستظهار أي علامات تدل على ضعف المؤسسة أو من شأنها أن تتسبب بأزمة ومعالجتها قبل أن يصل إليها الخصوم. (جاد الله، 2008، صفحة 52)
- 3- مرحلة احتواء الضرر أو الحد منه: بعد تنفيذ ما خططنا له في مرحلة الاستعداد يتم في هذه المرحلة احتواء الأضرار الناجمة وتقليل الخسائر حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة. (الياسري، 2014، صفحة 52)
- 4- مرحلة استعادة النشاط والتوازن: في هاته المرحلة يتم إعداد وتنفيذ برامج وخطط تم إعدادها سابقا واستعادة النشاط من كافة الجوانب منها جانب الأصول المادية والمعنوية بالاستعانة بهذه البرامج والخطط لإعادة التوازن بشكل تدريجي. (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 48)
- 5- مرحلة التعلم وتقييم التجربة: يتم فيها تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى نستطيع تحسينه في المستقبل، ويتضمن هذه المرحلة دروس هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة والمؤسسات الأخرى التي مرت بأزمات معينة لتقوم وتحسين ما تم إنجازه. (اللامي و العيساوي، 2016، صفحة 49)

الشكل (08): مراحل إدارة الأزمات



المصدر: (العقون، 2016، صفحة 88)

المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات:

توجد العديد من الأساليب لإدارة الأزمات نوضحها فيما يلي: (سناني و بوعيط، 2022، صفحة 154)

الفرع الأول: الأساليب الاعتيادية التقليدية

- ✓ عدم الاعتراف بالأزمة.
- ✓ كبت الأزمة وتأجيل ظهورها.
- ✓ تحسين الأزمة وتقليل من شأنها.
- ✓ تنفيس الأزمة بإنشاء قنوات جانبية.
- ✓ إخماد الأزمة عن طريق الصدام العلني.

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة

- ✓ أسلوب المشاركة الديمقراطية.
- ✓ أسلوب احتواء الأزمة.
- ✓ أسلوب فريق العمل.
- ✓ أسلوب تفتيت الأزمة.
- ✓ أسلوب تصعيد الأزمة.

الفرع الثالث: الأساليب العلمية

- ✓ اختراق جدار الأزمة.
- ✓ التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عواملها بعد الاختراق.
- ✓ الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.
- ✓ التحكم والسيطرة على موقع الأزمة.
- ✓ التوجيه لقوى الفعل الإداري لصانع الأزمة.

المطلب الثالث: استراتيجية إدارة الأزمات:

للتصدي للأزمات هناك عدد من الاستراتيجيات وذلك على النحو التالي: (الملفي، 2020، الصفحات 59-60)

- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، كما تستخدم مع الأزمات المجهولة التي لا نملك عنها معلومات كافية والمنتشرة بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومجالات ولمواجهة مثل هاته الأزمات علينا بتحطيم مقومات الأزمة بخلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة، وقطع مصادر الإمداد وذلك بالتسبب بالحصار الشديد للعناصر المسببة للأزمة.

- استراتيجية وقف النمو: وتهدف إلى التركيز على قبول أمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى امتصاص الغضب والحرص على عدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات وكذلك في حالة المواجهة مع قوى كبيرة.
- وذكر (جاد الله، 2008، الصفحات 62-63)
- استراتيجية التجزئة: نعتمد في هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والمؤثرة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يتم تحويلها إلى أزمات صغيرة يسهل التعامل معها.
- استراتيجية إجهاض الفكر: حيث أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة فهنا تقوم هذه الاستراتيجية بإجهاض هذا الفكر والتأثير عليه؛ حيث تستخدم التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف من ذلك الفكر.
- وكذلك يضيف (سالم، 2015، صفحة 61)
- استراتيجية دفع الأزمة للأمام: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى صراع فيما بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية مصدر للصراع ثم يستفاد منها.
- استراتيجية تغيير المسار: تهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة؛ وتستخدم في هذه الاستراتيجية الانحناء للعاصفة والسير في نفس اتجاهها ومحاولة إبطاء سرعتها، إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة واستثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمات:

هناك عدة عوامل لأزمة لنجاح عملية إدارة الأزمة نورد منها أهم العوامل وهي: (سالم، 2015، الصفحات 62-64)

- إدراك أهمية الوقت: الوقت أحد أهم المتغيرات المتحركة في إدارة الأزمات، فالوقت يشكل خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى التعامل معها لأن عامل السرعة مهم جداً لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، كذلك السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.
- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:

يعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، أداة إدارية تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في محيط عملها. إذ أن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك الإدارة العليا للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، في ظل بيئة تتميز بالمخاطر والأزمات، والتي تحد من قدرتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها. ومن هنا يعمل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات كوسيلة لاكتشاف فرص المنظمة المستقبلية وتجنب الأزمات على مستوى المنظمة، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد.

المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

يجب أن نأخذ إدارة الأزمات ضمن المنظومة الكاملة للمؤسسة، هذا يعني أن نأخذ إدارة الأزمات ضمن منظومة الإدارة الاستراتيجية، أي أن تتعامل المؤسسة بمنظومة إدارة استراتيجية متكاملة والتي يكون جزء منها عملية التخطيط. الإدارة الاستراتيجية تشمل عدة مراحل، تبدأ بمرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم مرحلة صياغة الخطة، ثم مرحلة تطبيق الخطة وتنفيذها، ثم مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتقييم.

وهنا يتم إسقاط هذه المراحل على التخطيط الاستراتيجي للأزمات كما يلي: (أرجيلوس، 2020، الصفحات 47-48)

1- **مرحلة التشخيص والتحليل:** يتم فيها تشكيل فريق التخطيط ومعرفة كل الذين لهم دور في إدارة هذا الموضوع وفي أي مرحلة من مراحلهم يجب إشراكهم في مرحلة التحليل ويجب التحليل بناء على خبراتهم بجمع المعلومات من مصادر أولية وثانوية من خلال اللقاءات والمصادر المسموعة والمكتوبة أو من خلال حلقات النقاش وورش العمل، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص التي يجب العمل عليها، والتهديدات التي يجب تجنبها وتحديد الأزمات ومخاطرها من خلال تحديد أي هذه الأزمات أهم والأقل أهمية وكيف نتعامل معها وكيفية إدارتها.

وأخيراً تنفيذ مرحلة التشخيص والتحليل في معرفة مدى قوة المؤسسة، ومدى ضعفها، ومدى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمة، ومعرفة ما يلزمها لتحسين قدراتها لمواجهة الأزمة.

2- **مرحلة إعداد الخطط:** أي مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛ يتم إعداد الرؤية للمؤسسة وبها يتم إعداد الأهداف الاستراتيجية، بناء على التوقع بكيفية حدوث الأزمة وكيفية إدارتها، ثم نقوم بإعداد مجموعة من البدائل الاستراتيجية وبناءً عليها نقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تتضمن إعداد أنظمة المراقبة والإنذار، ثم اختبار الخطة المنجزة.

3- **مرحلة تنفيذ الخطة:** بعد تشكيل فريق العمل وتدريبه نستعد بتخصيص الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ثم يجب عليهم استيعاب الأزمة وتحديد أبعادها، ثم تبدأ المؤسسة في تفعيل الخطة والمواجهة لإدارة الأزمة.

4- **مرحلة التقييم:** يتم في هذه المرحلة تصويب الخطة التي تم تنفيذها في حال حدوث أي خلل فيها وكذلك يتم الاستفادة من الدروس المستخلصة وتعميمها وبناءً عليها يتم نعود لتطوير خططنا تطوير الخطط بناء على التجارب الفعلية في الميدان، ثم نوثق جميع هذه القضايا في هذه المرحلة.

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

ويلعب التخطيط الاستراتيجي دورا هاما في إدارة الأزمة، حيث أنه يساهم في: (وقبني، 2017، صفحة 304)

- استباق الأزمات وتوقع حدوثها.
- اتخاذ إجراءات وقائية مناسبة تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من أثارها السلبية.
- رصد ومراقب البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل كشف التغيرات وإشارات الإنذار المبكرة التي تشير إلى إمكانية وقوع أزمة.
- تحديد الموارد البشرية، المادية والمالية لمعالجة الأزمة وتوفير الجهد والوقت للتغلب عليها.
- وضع استراتيجيات ملائمة وإعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأزمة التي قد تحدث.
- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة.
- الاستفادة من الأزمة وتحقيق نتائج إيجابية.
- زيادة كفاءة فريق الأزمات في التعامل الفوري مع الأزمة.

اهتم علم الإدارة بالتخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات والدراسات، كما اهتمت بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات وعملية الاتصالات إبان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها. وتركز بعضها في موقف الأزمة أو نتائجها الإيجابية أو السلبية وفي حذر الإطار، كان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فهي تقوم ب: (علام، 2022، صفحة 41)

- تحديد دور المنظمة في المستقبل؛
 - تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية؛
 - وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية؛
 - وضع وهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط؛
- ومن المهم مشاركة المديرين المتواجدين على كل خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لمشاركتهم لما له من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات أنه كلما كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.
- حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الإفراج المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة، وتحليل النتائج التي تترتب عليها.

المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

إن النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية خلال العقدين الماضيين أدى إلى تطوير التخطيط الاستراتيجي وطرق الإدارة وبالتالي نجاح المؤسسات وتعزيز عملية تطوير الخطة وتطبيق الاستراتيجية.

تصنع الخطة الاستراتيجية نجاح المؤسسة المرغوب بها عندما تنجح في تحليل وتحديد القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة مثل القضايا القانونية والتشريعية والموارد المالية والعملاء المستفيدين وتوجهاتهم وذلك التدريب الفعال لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات.

يساهم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في التقليل من المشكلات المحتملة وإن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، وأيضاً يعتبر قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. ويوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من وضوح رؤية العاملين في المؤسسة. (أحمد جوابرة، 2022، صفحة 215)

التخطيط لمواجهة الأزمات من أهم التحديات التي تقف في طريق إدارة الأزمات. حيث يصعب التنبؤ بأبعاد الأزمات والتكهن بوقت حدوثها وإدراك أثرها الحقيقي والآثار المصاحبة لها، ومن ثم فإن التخطيط هو مفتاح الإدارة الفعالة. فهو لا يستخدم فقط كإجراء علاجي، بل يمكن أن يساعد الإدارة في الاستعداد لأي أزمة أو إعادة المنظمة إلى حالتها الأصلية في الأزمات. وهذا المعنى الذي يحيلنا إلى التسليم بوجود علاقة ترابطية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة، غير أن هذا المبتغى لا يتحقق بصورة اعتباطية وإنما يحتكم إلى الفعالية القصوى في توجيه الأزمة وإدارتها، ومن بين تلك العناصر المستلزمة في التخطيط الاستراتيجي حسب ما أقرت به العديد من الأدبيات أنه يشتمل على تخصيص الموارد المادية والبشرية للوصول إلى مصادر الأزمة والوقوف على مسبباتها من أجل الوصول إلى المعلومات المناسبة وذلك لغرض إيجاد كيفية التعامل معها والأخذ بالحلول المناسبة لها. وكل هذا يتواجد ضمن معادلة تحدد الجهد والوقت التي تهدف إلى التركيز على المشكلة الرئيسية والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد في تخفيف حدتها. خصوصاً في ظل المؤسسات التي تتوفر على قدرات محدودة في التنبؤ بالأزمة المحتملة أو نتائجها ليصبح بهذا التخطيط الاستراتيجي مطلوب لدراسة المحيط الداخلي للمؤسسات وما يحيط بها من التحديات الخارجية. فالجوهر في عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في التنبؤ بالأزمات المحتملة ومواقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهةها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف الأزمة. (بوشريط و سيدي موسى، 2022، صفحة 295)

العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تعكسها بوضوح الإدارة الاستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تقوم وتعتمد بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي الذي هو بدوره لب عملية الإدارة الاستراتيجية لما له من آلية فعالة لإدارة الأزمات. كما إن إدارة الأزمات من المفاهيم السابق ذكرها نستنتج أن لها شقين: شق وقائي لتجنب حدوث الأزمات؛ إذ أن الإدارة الاستراتيجية تجنب ظهور العديد من الأزمات. وشق علاجي للأزمات التي حدثت بالفعل، والإدارة الاستراتيجية هي واحدة من أهم الآليات الناجعة لإدارة الأزمة وحلها.

خلاصة الفصل الثاني :

إن علم إدارة الأزمات هو علم قائم بذاته وضروري في كل مؤسسة وذلك لما تواجهه كل المؤسسات في عصرنا من مخاطر غير متوقعة الحدوث، و هي نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، ويشير إلى كيفية التغلب على الأزمة بإستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلاقي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات

وقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بعموميات إدارة الأزمات من مفاهيم ومبادئ تطبيقه وأهميته وركزنا في الأخير على توضيح علاقته بالتخطيط الاستراتيجي الذي هو الهدف الرئيسي من بحثنا هذا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور
التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات
بمؤسسة نפטال-بسكرة-

تمهيد:

بعد أن عرضنا في الفصلين السابقين المفاهيم النظرية لموضوع البحث لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. سنحاول في هذا الفصل تأكيد العلاقة وذلك بالدراسة الميدانية بمؤسسة نפטال بسكرة وذلك من خلال ما تم الحصول عليه من المعلومات التي تم استنتاجها من الاستبيانات الموزعة على عمال الإدارة العليا، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

✓ المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة نפטال بسكرة؛

✓ المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة؛

✓ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة نפטال - بسكرة-

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيلها تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسة عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عنها.

مؤسس + نפטال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى إلى الالتحاق بالنمو والتطور ومسايرة الدول المتطورة، وتحتاج دراسة حالة نפטال بسكرة إلى الإلمام بعدة جوانب سنحددها بالتفصيل في محتوى هذا المبحث.

المطلب الأول: مؤسسة نפטال من حيث الأصل و النشأة

بموجب مرسوم 491 المؤرخ في 31-12-1963 تأسست مؤسسة سوناطراك التي تهتم بإنتاج وتسويق المواد البترولية ، وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وقد اتسعت مهام سوناطراك إلى مجال البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي : قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات يعتبر الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية ومع مرور الزمن طرحت فكرة ضخامة المؤسسة ومن ثم تم تقسيمها وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية و ضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية.

وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06/04/1980 وقد تم اختيار اسم نפטال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض .

■ نפט: وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة.

■ ال: تدل على الأحرف الأولى للجزائر.

ولقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (*Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Petroliers*) ،

تحت وصاية وزارة الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، ومن خلال التحويلات التي أحدثها المرسوم 102-80 بتاريخ 06/04/1980 على الهياكل والوسائل والأملاك واليد العاملة التابعة لمؤسسة سوناطراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ 01/01/1980 وبموجب المرسوم رقم 87/189 المؤرخ في 27/08/1987 تم إعادة هيكلة المؤسسة نפטال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال مؤسسة ذات أسهم برأس مال 160.000.000.000.00 دج.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نפטال:

تتمثل مهام و أهداف مؤسسة نפטال فيمايلي:

الفرع الأول: مهام مؤسسة نפטال

تتمثل مهام نפטال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز، وزيت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزروجة في الجزائر أو خارجها. فضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية.

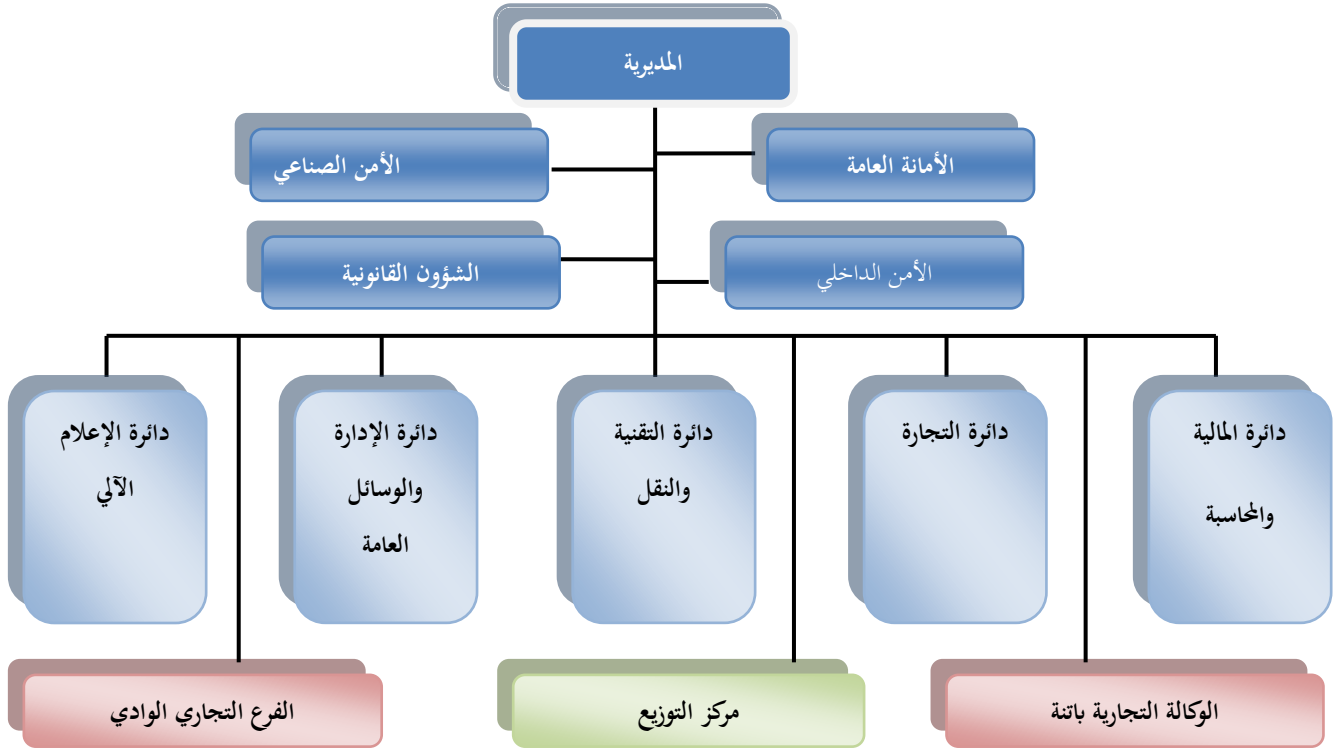
كما تتضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها وأخيرا تقوم هذه المؤسسة بإدارة خزانة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نפטال

- ✓ تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية؛
- ✓ تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني؛
- ✓ السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة؛
- ✓ القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها كالشحوم مثلا؛
- ✓ السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- ✓ تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق؛
- ✓ القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية؛
- ✓ السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- ✓ ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط، وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين، وشاحنة لنقل البضائع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية



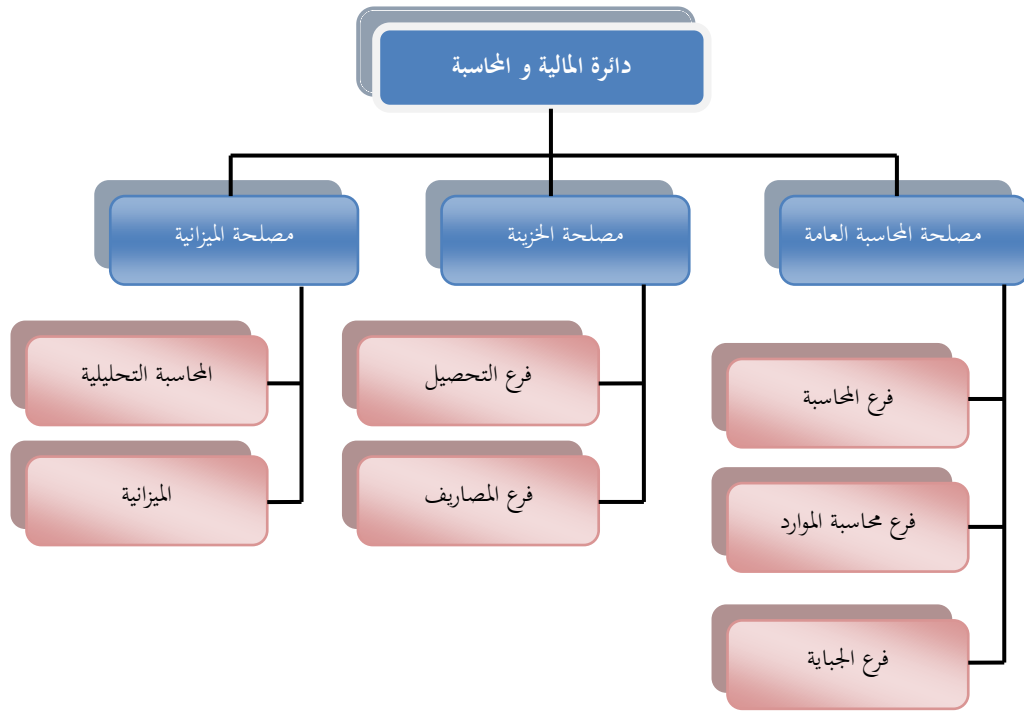
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

1. **المدير:** وهو المنسق الرئيسي بين جميع الدوائر والأقسام، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.
 2. **الأمانة العامة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الصادر والوارد وتنظيم استعمال الوقت للمدير.
 3. **المنازعات (الشؤون القانونية):** وتكمن مهمتها الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارة في حالة نزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفطال.
 4. **خلية الأمن الصناعي:** وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن الصناعي، وتهتم بالعمال المؤهلين، وتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.
 5. **خلية الأمن الداخلي:** وتتمثل مهام هذه الخلية في حماية ممتلكات المؤسسة وامن وسلامة العمال من كل تدخلات خارجية وكل ما هو متعلق بالأمن، وكذلك إعداد تقارير شهرية على الأحداث.
- **مركز التوزيع:** يعتبر هذا المركز العمود الفقري بالنسبة للنشاط الوحدة تتمثل مهامه في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات وإعداد التقارير دوريا حول الأنشطة يشرف عليه رئيس مركز الذي يقوم بالتنسيق بين كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج البضاعة، وهو عبارة عن مركز يتم فيه توزيع المحروقات والزيوت والمطاط إلى الزبائن عن طريق شاحنات

خاصة بالمؤسسة بعد أن يتم استقبال طلبيات الزبائن وترتيبها حسب الوجهة، ومن مهامه كذلك استلام البضائع وتفريغها في المخازن .

- **الوكالة التجارية باتنة:** انضمت هذه الوكالة إلى مقاطعة التسويق بسكرة في عام 2007 اثر التغيير الهيكلي الجديد للمؤسسة بعدما كانت تابعة لمقاطعة التسويق باتنة، وتعتبر مهامها مثل مهام مصالح الدوائر التي سنتطرق إليها لاحقا مستقلة وهي من حيث مديرها الذي له السلطة عليها تحت غطاء مدير المقاطعة، ولكن محاسبيا هي تابعة لمقاطعة الخروقات باتنة، لأن دائرة المحاسبة والمالية التابعة لباتنة هي التي تشرف على إعداد القوائم المالية للوكالة لذلك هي لا تدخل ضمن الدراسة الميدانية المطبقة على مقاطعة التسويق بسكرة.
 - **الفرع التجاري الوادي:** مثله مثل الوكالة التجارية باتنة لكن الاختلاف يكمن في المحاسبة فقط، حيث توكل مهمة إعداد القوائم المالية للفرع التجاري إلى دائرة المالية والمحاسبة التابعة للمقاطعة.
- أما بالنسبة للدوائر سوف نتطرق إليها كل على حدا بهيكل تنظيمي خاص بكل دائرة نظرا لتوسع مهام كل منها:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

❖ **دائرة المالية والمحاسبة:** تختص هذه الدائرة بتسيير مصالحها والقيام بعمليات مراقبة وضبط كل العمليات الخاصة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي :

1- مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها التنسيق بين العمليات التي تقوم بها فروع المصلحة والقيام بعملية تجميع ومراقبة كل العمليات المحاسبية المسجلة في مختلف الفروع، ومراقبة عمليات الجرد لمختلف الهياكل وبدورها تتكون من ثلاثة فروع هي:

➤ **فرع المحاسبة العامة:** مهمة هذا الفرع تتمثل في تسجيل كل العمليات المحاسبية (شراء، بيع، تنازل) والمقارنة بين الجرد المادي والمحاسبي وكذلك الحساب المرتبط بين الوحدات.

➤ **فرع محاسبة الموارد:** مهمة هذا الفرع هي استلام كل الوثائق الخاصة بالعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة من شراء وبيع للمواد الموجهة للتوزيع ومن بعد ذلك مراقبتها ومقارنتها مع الوثائق المستخرجة من النظام المحاسبي وبعد تثبيت عمليات البيع والشراء يتم إرسال الجزء الخاص بالخزينة إلى مصلحة الخزينة والجزء الآخر يتم جمعه وترتيبه على شكل يومية يتم الرجوع إليها كمرجع للعمليات المحاسبية. النظام الاستقبال للعمليات اليومية

➤ **فرع الجباية:** تكمن مهمة هذا الفرع في التسيير الجباي وحساب الوعاء الضريبي وحساب الضرائب كل شهر.

2- مصلحة الميزانية: من مهامها إعداد الميزانية التقديرية والميزانية التحليلية، والتي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية وتختص هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بمصاريف الاستغلال السنوية ثم تقوم بإرسالها إلى المؤسسة الأم وبدورها تقوم بإعدادها وصب الأموال المطلوبة كل شهر في حساب الوحدة، وتقوم كذلك بتأشير على جميع فواتير الشراء الخاصة بمصاريف الاستغلال الموجهة للمصالح الأخرى من أجل التقييد والتسديد، ومن مهامها كذلك إعداد الميزانية التحليلية الخاصة بحساب وتحليل مختلف التكاليف وإعداد جدول حسابات النتائج حسب مركز المسؤولية ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة.

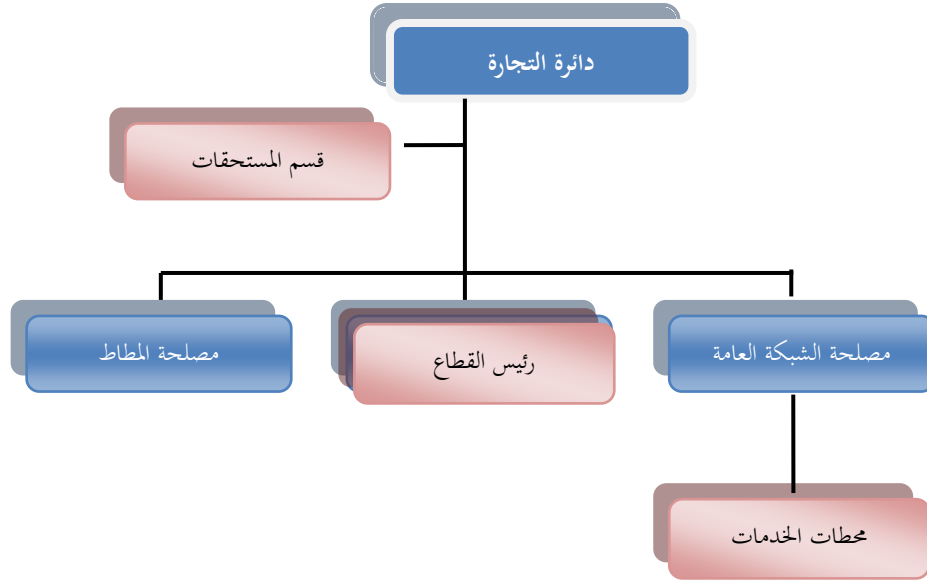
3- مصلحة الخزينة: مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي إلى جانب ذلك فإن مسؤول

الخزينة مكلف بتسيير الخزينة والتنسيق بين الفروع ومراقبة حسابات الخزينة وتتكون هذه المصلحة من فرعين هما:

➤ **فرع التحصيل:** مهمة هذا الفرع مراقبة كل الأموال الواردة إلى الحساب البنكي الخاص بالإيرادات ومقارنتها مع الشيكات والوصلات المستلمة من الزبائن وتسجيل كل القيود اليومية الخاصة بالإيرادات وكذلك إعداد الجدول التقاربي بين الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

➤ **فرع المصاريف:** مهمة هذا الفرع تكمن في مراقبة الحساب البنكي الخاص بالمصاريف والتسجيل المحاسبي لكل المصاريف وإعداد الجدول التقارب الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

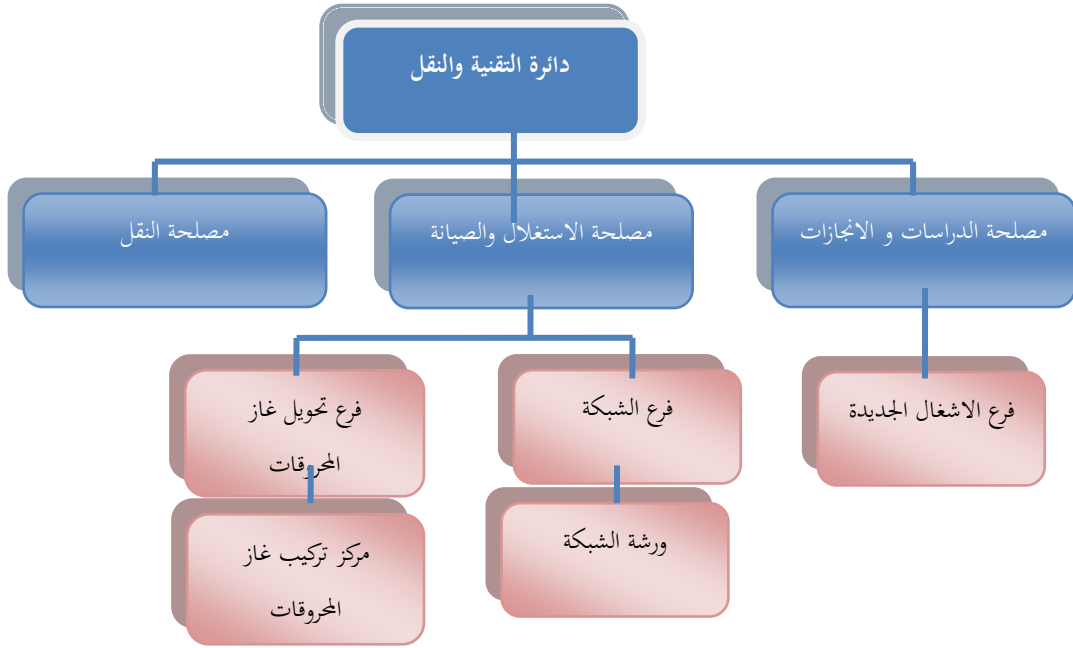
الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لدائرة التجارة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة.

- ❖ **دائرة التجارة:** تهتم هذه الدائرة بكل الشؤون المتعلقة بالزبائن من حيث العقود المبرمة، المتطلبات الخاصة بمحطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، الشكاوى...، وكذلك السهر على توفير كل ما يحتاجه زبائن المؤسسة، ومن مهامها كذلك التنسيق بين مصالحها ومراقبتها، وتتكون هذه الدائرة من 3 مصالح وقسم خاص باسترداد المستحقات.
- **مصلحة الشبكة:** تنحصر مهامها في تسيير محطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، ومتابعة ومراقبة السير الحسن لها، وتوفير كل المعلومات الخاصة بالشبكة للمصالح الأخرى، وتحتوي على رؤساء القطاع الذين توكل لهم مهمة التنقل إلى محطات الخدمات ومراقبتهم والإشراف عليهم عن قرب وإعداد تقارير عن كل مهمة.
- **مصلحة الزيوت:** مهمة هذه المصلحة هي متابعة المخزون الخاص بالزيوت والسهر على توفير الطلبات المستلمة من طرف الزبائن.
- **مصلحة المطاط:** مهمة هذه المصلحة هي متابعة المخزون الخاص بالمطاط والسهر على توفير الطلبات المستلمة من طرف الزبائن.
- **قسم المستحقات:** من مهامه متابعة مستحقات الشركة المتمثلة في الديون التي على الزبائن والسهر على استرجاعها في وقت استحقاقها، وإعداد كشف الزبائن المتعاملين بالدين كل شهر وإرساله إلى مصلحة المحاسبة من أجل التسجيل المحاسبي.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لدائرة التقنية والنقل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

❖ **دائرة التقنية والنقل:** يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تندرج مهامها في متابعة ومراقبة الإجازات الأعمال، والدراسات الخاصة بتوسيع المنشأة وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح

➤ **مصلحة الدراسات والإنجازات:** دورها هو دراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان يختصان فيما يلي: وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثل الكهرباء والميكانيك وتقوم هذه المصلحة بكتابة التقارير الشهرية.

➤ **مصلحة الاستغلال والصيانة:** يتمثل دورها في التسيير والتنسيق بين فروعها وإعداد التقارير الشهرية والخاصة بتركيب قارورات السير غاز وحجم التدخلات الميدانية من اجل الإصلاح أو الصيانة وتنقسم إلى فرعين:

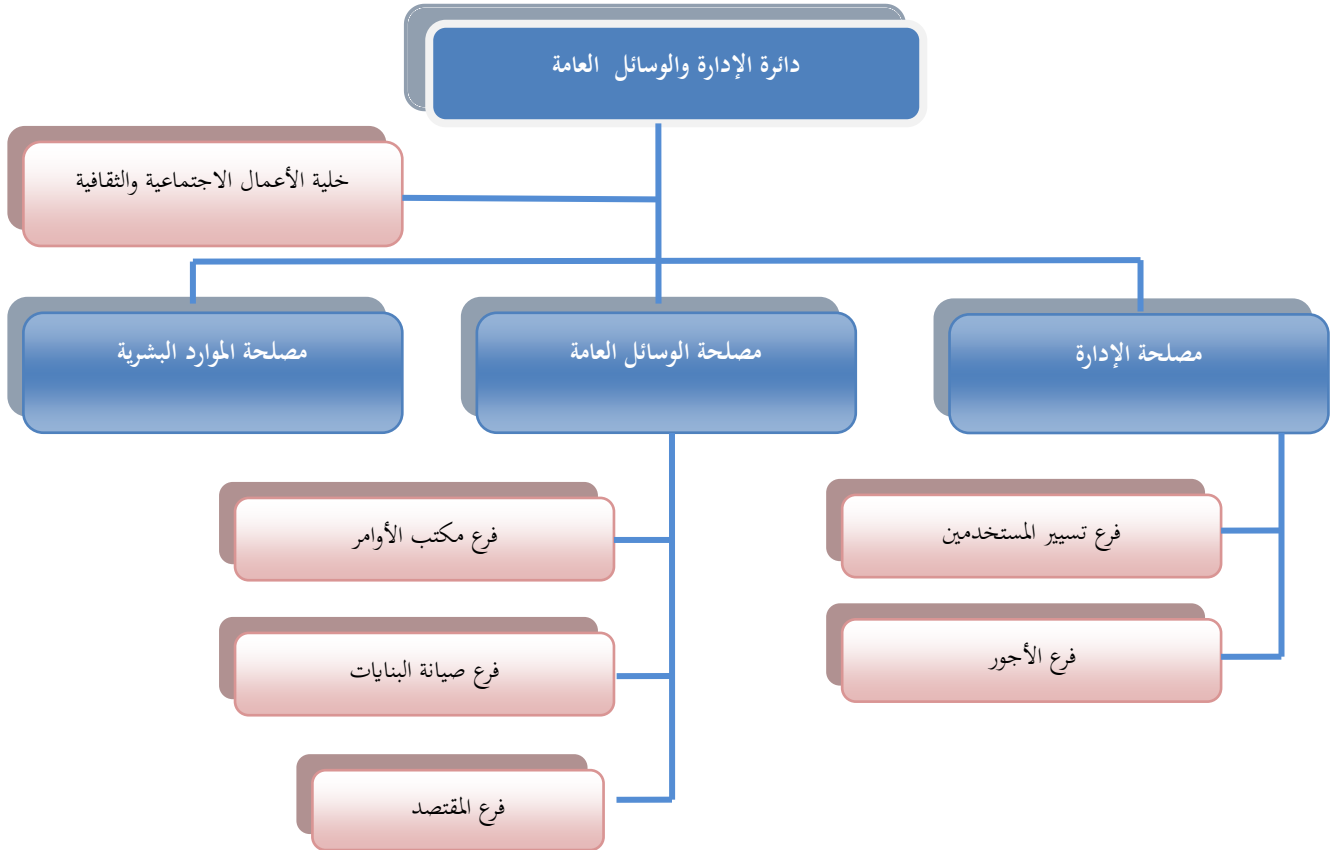
✓ **فرع الشبكة:** يمثلها رئيس يشرف على ورشة الصيانة، ويقوم باستلام بيان التصليح أو الصيانة من طرف محطات الخدمات المعتمدة أو التابعة لنפטال ويرسله إلى الورشة من أجل صيانة وإصلاح كل الأجهزة المتعلقة بالمحروقات سواء كانت ميكانيكية أو الإلكترونية وتكون هذه الإصلاحات أو الصيانة على عاتق صاحب المحطة ويتم فوترتها حسب حجم الساعي زائد قطع الغيار المستعملة، أما إذا كانت المحطة تابعة لنפטال فتتم العمليات السابقة دون فوترة إلا أنها تقيد على حساب الشركة في حساب قطع غيار مستهلكة.

✓ **فرع تحويل غاز المحروقات:** يمثلها رئيس فرغ الذي يشرف بدوره على ورشة التركيب، وتكمن مهامه في تسجيل وبرمجة الطلبات الخاصة بتركيب قارورات السير غاز الخاصة بالمركبات لكل الهيئة سواء كانت حكومية أو خاصة وحتى الأشخاص

الطبيين، وتتم هذه العملية على مرحلتين، المرحلة الأولى يتم فيها تحويل قطع الغيار إلى جهاز قيد الانجاز عن طريق سند الاستهلاك وبعد ذلك يفوتر على أساس جهاز تام الصنع، وتقوم بكل هذه العمليات ورشة التركيب.

✓ **مصلحة النقل:** يكمن دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بتقارير يومية وشهرية وسنوية.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لدائرة الإدارة والوسائل العامة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

❖ **الدائرة الإدارية والوسائل العامة:**

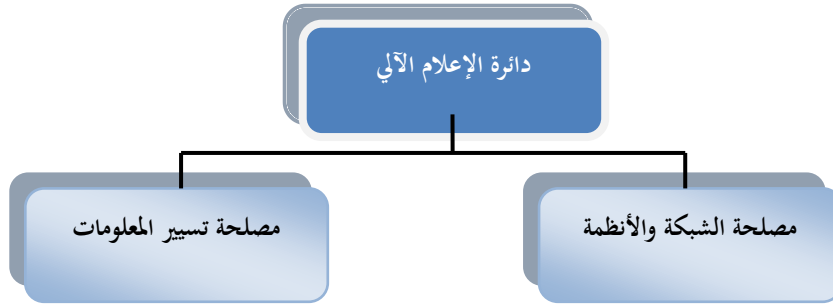
يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:

- **مصلحة الوسائل العامة:** ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، وصيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهام الانتقال وغيرها.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال من بينها تغيير المناصب، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها الوحدة أما التكوين

فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن أن تتجاوز ستة أشهر كما توجد مراكز للتكوين خاصة مثل: مركز التكوين بالحروب، وتكوين أعوان في الأمن وسائقي شاحنات سير غاز

- **مصلحة الإدارة:** تقوم بتسيير كل الشؤون الإدارية الخاصة بالمستخدمين من أجور وعلاوات واشتراكات اجتماعية. ... وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط.

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لدائرة الإعلام الآلي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

❖ **دائرة الإعلام الآلي:** في السابق كانت تعتبر هذه الدائرة بمثابة مصلحة للتسيير فقط تهتم بجمع المعلومات التجارية والمحاسبية وإدماجها ومراقبتها ثم إرسالها إلى المصالح المعنية وبعض التدخلات حول صيانة عناد الإعلام الآلي، ونظرا للتطور التكنولوجي وتوسع نشاطات المؤسسة ولمواكبة عصرنة التكنولوجيات ارتأت المؤسسة إلى تطوير نظامها المعلوماتي من خلال توسع مهام هذه المصلحة مما أدى إلى إنشاء دائرة الإعلام الآلي في سنة 2011 التي تقوم بدور تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الشهرية للمديرية ودمج كل المعلومات من جميع الأنظمة وتصفحها وتحويلها إلى المديرية العامة وإلى دائرة المالية والمحاسبة ثم تخزينها على شكل ملفات مضغوطة.

وتنقسم إلى مصلحتين:

➤ **مصلحة الشبكة والأنظمة:** مهمتها هي متابعة الشبكة الداخلية للإعلام الآلي وصيانتها، وتنصيب برامج الفيروسات

وإنشاء ومتابعة حسابات العمال المفتوحة في إيميل "Email" المديرية العامة.

➤ **مصلحة تسيير المعلومات:** مهمتها جمع، مراقبة وتحليل المعلومات المنبثقة من أنظمة المعلومات، وإعداد تقارير الأنشطة

المعلوماتية المقاطعة، ومساندة الهياكل الأخرى من ناحية عمليات البرامج الشاغلة في المؤسسة، ضمان تنصيب وعمليات

حفظ برامج التسيير والمعطيات المتعلقة بها، القيام بإقفال كل الأعمال الخاصة بالأنظمة المعلوماتية لكل مركز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

فيمالي سوف نتطرق لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والخطوات اللازمة للتحقق من صدق وثبات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: طبيعة الدراسة

سنقوم في هذا البحث بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات البحث الذي يهدف إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة نפטال - بسكرة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع دراستنا هذه من الإطارات الاستراتيجية في الإدارة العليا بمؤسسة نפטال فرع بسكرة، وقد تم توزيع 40 استبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها 37 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تقدر نسبتها بـ 92.5%.

الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

أولا: المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة: **التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال - بسكرة، قامت الطالبة بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذة المشرفة، بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصا لهذا الغرض ووزع على 40 موظف من المؤسسة.

ثانيا: المصادر الثانوية

اعتمدت الطالبة لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المجلات، المواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

نتطرق في هذا المطلب للأداة التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات لكونها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم سنوضح مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان

الفرع الأول: أداة الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، وبغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة دراسة أساسية لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة وقد صمم كالتالي:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري.
الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان.

المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل والذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الاستراتيجية، وتتضمن (16) عبارة وتهدف إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين في مؤسسة نفضال بسكرة، موزعة على أبعادها التي تم اختيارها في هذه الدراسة كذلك كما يلي:

الرؤية الاستراتيجية: وتم تقسيم العبارات من (1-4)

الرسالة الاستراتيجية: وتم تقسيم العبارات من (5-7)

الأهداف الاستراتيجية: وتم تقسيم العبارات من (8-10)

التحليل الاستراتيجي: وتم تقسيم العبارات من (11-13)

الخيار الاستراتيجي: وتم تقسيم العبارات من (14-16)

المحور الثاني: فخصص لدراسة بالمتغير التابع وتمثل في إدارة الأزمات، وتتضمن (13) عبارة تهدف للتعرف على إدارة الأزمات في مؤسسة نفضال بسكرة. تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي وإعطاء رمز لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت

| التصنيف | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجات | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا من خلال تحديد طول فئات المقياس المستخدم في محاور الدراسة عن طريق حساب المدى (1-5=4) ومن ثم تقسيمه إلى عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (2.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (02): جدول يوضح طول الخلية لسلم ليكرت

| الدرجة الموافقة | الفئات |
|-----------------|-------------|
| غير موافق بشدة | (1-1.79) |
| غير موافق | (1.80-2.59) |
| محايد | (2.60-3.39) |
| موافق | (3.40-4.19) |
| موافق بشدة | (4.20-5) |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان الموزع

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22) الذي تم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع إدارة الأزمات، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

بحيث تتمثل أهم الاختبارات المعتمدة في الدراسة كالاتي

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وإظهار مدى انحراف إجابات مفردات عينة الدراسة حول العبارات والمحاور الأساسية لمتغيراتها.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Test): للتأكد من مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل بيرسون (Pearson): لدراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- اختبار معامل الالتواء والتفطح: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Test): وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان.

سيتم في هذا المطلب اختبار مدى ثبات العبارات التقريرية للاستبيان أي اختبار مدى الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته وإتباعه للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: صدق الاستبيان.

الصدق الذاتي لأداة الدراسة يهدف إلى تحديد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي، وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي.

من خلال هذا العنصر يتم توضيح صدق الاتساق لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتي عددها خمسة أبعاد وتضم 16 عبارة بحيث نرى أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0,000 ، وعليه بالاعتماد على نتائج المسجلة تعتبر أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) مرتبطة ارتباطا قويا مع محور: التخطيط الاستراتيجي و ذلك لأنها محصورة بين معامل ارتباط (0,199-0,484) و بالتالي فإن العبارات في هذا المحور صادقة لما وصفت لقياسه.

جدول رقم (03): يوضح الصدق الداخلي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي باستخدام معامل الارتباط لبيرسون

| المستوى الدلالة | معامل الارتباط | عنوان البعد | البعد |
|-----------------|----------------|----------------------|--------------|
| 0.000 | 0.484 | الرؤية الاستراتيجية | البعد الأول |
| 0.000 | 0.244 | الرسالة الاستراتيجية | البعد الثاني |
| 0.000 | 0.431 | الأهداف الاستراتيجية | البعد الثالث |
| 0.000 | 0.199 | التحليل الاستراتيجي | البعد الرابع |
| 0.000 | 0.376 | الخيار الاستراتيجي | البعد الخامس |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي " SPSS " من خلال استعمال معامل "ألفا كرو نباخ"، للتحقق من صحة وثبات عبارات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | الأبعاد | المحاور الدراسية |
|--------------------|-------------|-----------------------|------------------|
| 0.698 | 04 | الرؤية الاستراتيجية | المحور الأول |
| 0.723 | 03 | الرسالة الاستراتيجية | |
| 0.704 | 03 | الأهداف الاستراتيجية | |
| 0.745 | 03 | التحليل الاستراتيجي | |
| 0.752 | 03 | الخيار الاستراتيجي | |
| 0.623 | 16 | ❖ التخطيط الاستراتيجي | |
| 0.684 | 13 | ❖ إدارة الأزمات | المحور الثاني |
| 0.737 | 29 | عبارات الاستبيان ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد المحور الأول قد تراوحت ما بين (0,698-0,752) حيث بلغت قيمة معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لجميع "عبارات التخطيط الاستراتيجي" ككل (0,623) وهي قيمة مقبولة. بينما معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) لجميع "عبارات إدارة الأزمات" ككل 0,684 وهي قيمة متوسطة. أما فيما يخص معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0,737) وهي قيمة مرتفعة جيدة وبما أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ في إجمالي محاور الاستبيان كانت النتائج المتحصل عليها أكبر من الحد الأدنى أي من 0.6 فما فوق، بالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة **صادقة وثابتة** في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

سنتطرق لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو عنصر ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لتأكد من خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث يتم حسابه من خلال (kolmogorov-Smirnov)

الجدول رقم (05): جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| المحور | عنوان المحور | القيمة الإحصائية | قيمة مستوى الدلالة sig |
|--------|---------------------|------------------|------------------------|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي | 0.099 | 0.200 |
| 2 | إدارة الأزمات | 0.136 | 0.082 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال هذا الجدول أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير المستقل والتابع، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية:

يعرض هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الاستبيان الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

سننطلق لتحليل القسم الأول من الاستمارة، والذي يسمح لنا بالتعرف على بعض الخصائص المميزة لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

الفرع الأول: توزيع العينات الدراسة حسب النوع الاجتماعي والعمر

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس).

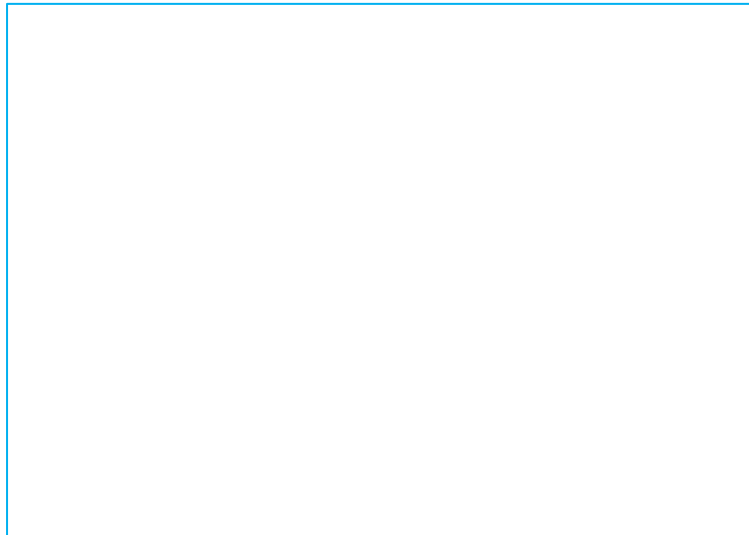
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

| النوع الاجتماعي | التكرارات | النسب المئوية |
|-----------------|-----------|---------------|
| ذكر | 22 | 59.5% |
| أنثى | 15 | 40.5% |
| المجموع | 37 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (06) أن 59.5% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 40.5% من عينة الدراسة

هم من الإناث، إذ نلاحظ أن هناك ارتفاع في نسبة الإداريين من جنس الذكور في مؤسسة نفطال - بسكرة-

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

| العمر | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------------|-----------|---------------|
| أقل من 30 سنة | 6 | % 16.2 |
| من 30 إلى أقل من 39 سنة | 9 | % 24.3 |
| من 40 إلى أقل من 49 سنة | 15 | % 40.5 |
| من 50 سنة فأكثر | 7 | % 17.9 |
| المجموع | 37 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة عمرهم يتراوح (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة مئوية بلغت (40%) وتليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (24.3%) ، وبعدها أفراد العينة التي بلغت أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) بنسبة (18.9%) ، بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت نسبتها (16.2%) وبهذا فإن أغلب أفراد العينة الخاصة بالدراسة من متوسطي العمر الذين يتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى 49 سنة).

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

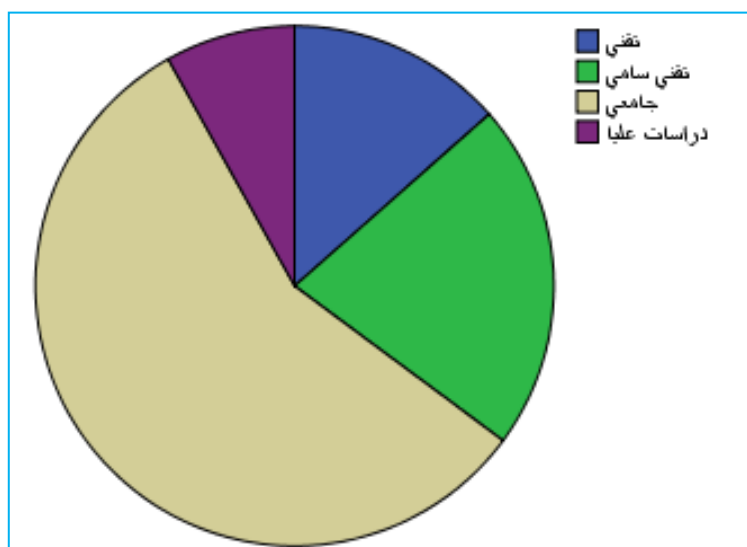
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسب المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|---------------|-----------|------------------|
| 13.5% | 5 | تقني |
| 21.6% | 8 | تقني سامي |
| 56.8% | 21 | جامعي |
| 8.1% | 3 | دراسات عليا |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات الأفراد

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتضح من الجدول (08) أن نسبة الحاصلين على شهادة "ليسانس" هي المسيطرة على العينة المستجوبة بحيث بلغت نسبتها (56.8%)، تليها فئة المتحصلين على شهادة "تقني سامي" بنسبة (21.6%) ثم تليها فئة "تقني" بنسبة (13.5%) وفي الأخير تأتي فئتين متحصلين على شهادة "دراسات عليا" ويقدر بنسبة (8.1%) وعليه نستنتج على أن أكثر من نصف عينة البحث هم خريجي الجامعة. مما يدل على أن مؤسسة نפטال - بسكرة - تعتمد على كفاءات وقدرات جيدة والمعارف اللازمة لشغل هذه الوظائف.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

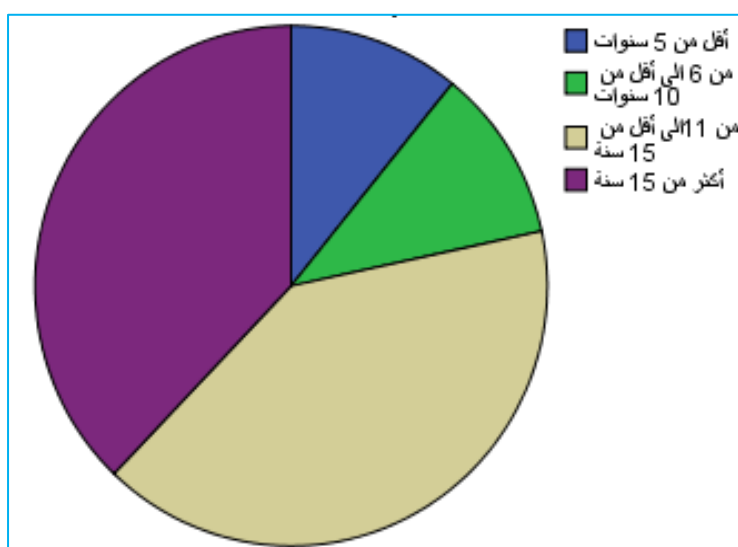
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | التكرارات | النسب المئوية |
|--------------------------|-----------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 4 | 10.8 |
| من 6 إلى أقل من 10 سنوات | 4 | 10.8 |
| من 11 إلى أقل من 15 سنة | 15 | 40.5 |
| أكثر من 15 سنة | 14 | 37.8 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الخبرة أكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (من 11 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (40%)، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة مئوية بلغت (37.8 %)، في الأخير تأتي الفئتين المحصورتين بين (أقل من 5 سنوات) و (من 6 سنوات إلى أقل من 15 سنة) التي بلغت نسبتها (10,8 %). وهذه النتيجة تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، أي مما يدل أن هذه الفئة لديها تراكم ورصيد معرفي وعملي جيد يساعد في عملية تحديد وإنشاء المعارف والاستفادة منها في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

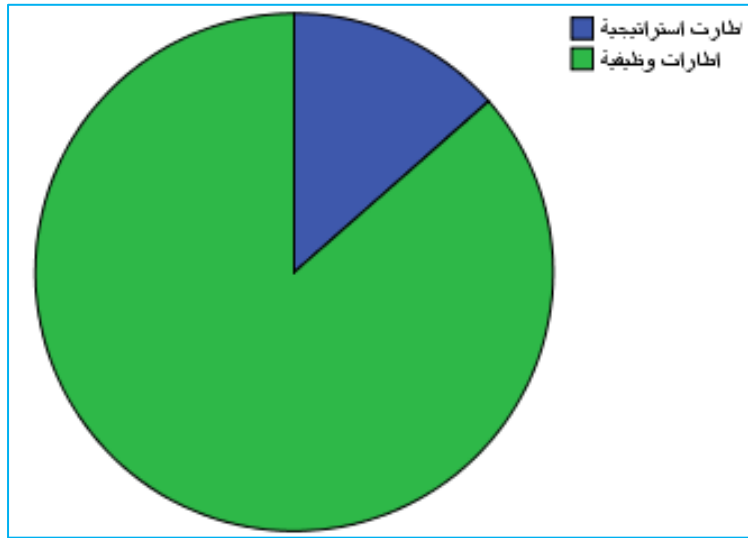
يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الإداري كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

| المستوى الإداري | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------|-----------|---------------|
| إطارات استراتيجية | 5 | 13.5% |
| إطارات وظيفية | 32 | 86.5% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى



المصدر: مستخرج من EXCEL بالاعتماد على الجدول أعلاه

حسب الجدول رقم (20) تبين أنه في العينة المختارة تتكون من إطارات وظيفية بنسبة (86.6%). وإطارات استراتيجية بنسبة (13.5%) وهذا يدل على أن الإطارات الوظيفية هي التي تشكل أكبر نسبة في العينة المدروسة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الاستبيان بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V2257، لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث سيتم استخدام كل من قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، و المحور الثاني إدارة الأزمات.

لفرع الأول: تحليل بيانات أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي

من خلال هذا الفرع سنحلل نتائج عبارات أبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري، والترتيب حسب درجة الأهمية واتجاه آراء أفراد العينة لكل بعد من أبعاد هذا المحور، كما هو موضح في الجدول الموالي:
أولا: البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

تضمن هذا البعد 04 عبارات، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (11): تحليل العبارات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------------|
| 1 | توجد رؤية استراتيجية واضحة و محددة للطموحات المستقبلية في المؤسسة | 3,62 | 1.010 | 3 | موافق |
| 2 | توجد رؤية استراتيجية واضحة لمنع أو حل الأزمات | 3,84 | 0.727 | 1 | موافق |
| 3 | سبق أن واجهتم أزمة تحدد رؤية المؤسسة | 3,30 | 0.939 | 4 | محايد |
| 4 | للمؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها و مبيعاتها المستقبلية | 3,70 | 0.909 | 2 | موافق |
| | الكلي | 3.61 | 0,896 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS.V22s

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعدة الرؤية الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,61) وانحراف معياري قدره (0,896) وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية " توجد رؤية استراتيجية واضحة لمنع أو حل الأزمات " بمتوسط حسابي قدره 3,84 في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثالثة " سبق أن واجهتم أزمة تحدد رؤية المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3,30)

ثانيا: البعد الثاني (الرسالة الاستراتيجية)

يتضمن هذا البعد 3 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (12): تحليل العبارات الخاصة بالرسالة الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1 | الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة لكل الموظفين | 3.49 | 0.870 | 2 | موافق |
| 2 | وضوح الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى تجنب الوقوع في أزمة | 3.51 | 0.768 | 3 | موافق |
| 3 | للقائد القدرة على حل الأزمات لتجسيد استراتيجية المؤسسة | 3.68 | 1.056 | 1 | موافق |
| | الكلي | 3.56 | 0.898 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعدة الرسالة الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (0,898) وقد اتضح أن كل العبارات الخاصة بهذا البعد موافقة و تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة الثالثة " للقائد القدرة على حل الأزمات لتجسيد استراتيجية المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.68) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة الثانية " وضوح الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى تجنب الوقوع في أزمة " بمتوسط حسابي قدره (3.51).

ثالثا: البعد الثالث (الأهداف الاستراتيجية)

يتضمن هذا البعد 3 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (13): تحليل العبارات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1 | المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها | 3.89 | 0.906 | 1 | موافق |
| 2 | الأهداف الاستراتيجية تخدم احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح في المؤسسة | 3.73 | 1.071 | 2 | موافق |
| 3 | يشارك جميع أفراد المؤسسة في تطبيق أهداف المؤسسة | 3.70 | 0.939 | 3 | موافق |
| | الكلي | 3.77 | 0.972 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد الأهداف الاستراتيجية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,77) وانحراف معياري قدره (0,972) وقد اتضح أن كل العبارات الخاصة بهذا البعد موافقة و تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة الأولى " المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها" بمتوسط حسابي قدره (3.89) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة الثالثة " يشارك جميع أفراد المؤسسة في تطبيق أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.70).

رابعا: البعد الرابع (التحليل الاستراتيجي)

يتضمن هذا البعد 3 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (14): تحليل العبارات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1 | التحليل استراتيجي الشامل يمنع حدوث مشاكل في العمل | 3.89 | 0.809 | 1 | موافق |
| 2 | يساعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الحد من الأزمات داخل المؤسسة | 3.62 | 0.924 | 2 | موافق |
| 3 | تعتمد المؤسسة مشاركة موظفيها في حل الأزمات | 3.41 | 1.013 | 3 | موافق |
| | الكلي | 3.64 | 0.915 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد التحليل الاستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري قدره (0,915) وقد اتضح أن كل العبارات الخاصة بهذا البعد موافقة و تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة الأولى "التحليل استراتيجي الشامل يمنع حدوث مشاكل

في العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.89) في حين كانت أقل العبارات في درجة موافقة هي العبارة الثالثة "تعتمد المؤسسة مشاركة موظفيها في حل الأزمات" بمتوسط حسابي قدره (3.41).

خامسا: البعد الخامس (الخيار الاستراتيجي)

يتضمن هذا البعد 3 عبارات، وبعد تفرغ إجابات أفراد العينة كانت النتائج موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (15): تحليل العبارات الخاصة بالخيار الاستراتيجي

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1 | هناك وضوح الخيار الاستراتيجي المتبنى في المؤسسة لدى موظفيها | 3.30 | 0.968 | 3 | محايد |
| 2 | يساهم الخيار الاستراتيجي في المؤسسة في وضع الأهداف الواضحة | 3.65 | 1.006 | 2 | موافق |
| 3 | تؤدي الخيارات التي يختارها القادة إلى حل الأزمات التي تواجه المؤسسة | 4.11 | 0.658 | 1 | موافق |
| | | 3.68 | 0.877 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد الخيار الاستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري قدره (0,877) وقد اتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة " تؤدي الخيارات التي يختارها القادة إلى حل الأزمات التي تواجه المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.68)، في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى "هناك وضوح الخيار الاستراتيجي المتبنى في المؤسسة لدى موظفيها" بمتوسط حسابي قدره (3,30).

الفرع الثاني: تحليل بيانات أبعاد محور إدارة الأزمات

سنحلل نتائج عبارات محور المتغير الثاني " إدارة الأزمات"، حيث تتضمن هذا المحور (13) عبارة وبعد تفرغ إجابات أفراد

العينة، كانت النتائج موضحة في الجداول الموالية:

الجدول رقم (16): تحليل عبارات محور إدارة الأزمات

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | اتجاه إجابات أفراد العينة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------------------|
| 1 | تعتمد المؤسسة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمة | 3.92 | 0.658 | 2 | موافق |
| 2 | يتم مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة | 3.68 | 0.682 | 7 | موافق |
| 3 | تتنبأ المؤسسة بالأزمة قبل وقوعها من خلال مؤشرات | 3.49 | 0.901 | 9 | موافق |
| 4 | تهتم المؤسسة بحضور مؤتمرات و ندوات خاصة بإدارة الأزمات | 3.86 | 0.948 | 4 | موافق |
| 5 | يتم التعامل مع الأزمة المحتملة قبل حدوثها | 4.08 | 0.722 | 1 | موافق |
| 6 | يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة | 3.59 | 0.896 | 8 | موافق |
| 7 | تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين في حل الأزمات | 3.70 | 0.845 | 6 | موافق |
| 8 | تقوم المؤسسة بتشكيل فريق عمل لحل الأزمات المحتملة | 3.92 | 0.924 | 2 | موافق |
| 9 | يتم اختيار فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات | 3.89 | 0.906 | 3 | موافق |
| 10 | يتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات | 3.84 | 0.727 | 5 | موافق |
| 11 | يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات التي حدثت بغاية التعلم و التدريب | 3.86 | 0.855 | 4 | موافق |
| 12 | تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بإدارة الأزمات | 4.08 | 0.954 | 1 | موافق |
| 13 | تقوم المؤسسة بمكافئة العاملين المشاركين في إدارة الأزمات | 3.89 | 0.658 | 3 | موافق |
| | محور إدارة الأزمات | 3.83 | 0.4081 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

بعد تحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة-، سيتم في هذا المطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التي وضعت في مقدمة الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية، من خلال إجراء تقييم لصحة فرضياتها الفرعية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .

الفرع الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا الفرع إلى دراسة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة، وهذا باستخدام معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

| أبعاد التخطيط الاستراتيجي | | إدارة الأزمات |
|---------------------------|----------------|---------------|
| الرؤية | معامل الارتباط | 0,484 |
| | مستوى الدلالة | 0.002 |
| | العدد | 37 |
| الرسالة | معامل الارتباط | 0,244 |
| | مستوى الدلالة | 0,146 |
| | العدد | 37 |
| الأهداف | معامل الارتباط | 0,431 |
| | مستوى الدلالة | 0,008 |
| | العدد | 37 |
| التحليل | معامل الارتباط | 0,199 |
| | مستوى الدلالة | 0,237 |
| | العدد | 37 |
| الخيار | معامل الارتباط | 0,376 |
| | مستوى الدلالة | 0,022 |
| | العدد | 37 |
| الكلي | معامل الارتباط | 0,591 |
| | مستوى الدلالة | 0,000 |
| | العدد | 37 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

بالاعتماد على ما ورد من المعلومات في جدول رقم (17) نستنتج:

- وجود علاقة بين البعد الأول الرؤية الاستراتيجية ومحور الثاني إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,002 ومعامل ارتباط ضعيف 0,484
- عدم وجود علاقة بين البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية ومحور الثاني إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,146 ومعامل ارتباط ضعيف 0,244
- وجود علاقة ضعيفة بين البعد الثالث الأهداف الاستراتيجية ومحور الثاني إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,008 ومعامل ارتباط ضعيف 0,431.
- عدم وجود علاقة بين البعد الرابع التحليل الاستراتيجي ومحور الثاني إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,237 ومعامل ارتباط ضعيف 0,199.

• وجود علاقة بين البعد الرابع الخيار الاستراتيجي ومحور الثاني إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0,022 ومعامل ارتباط ضعيف 0,376

وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,000) بين كل من المحور الأول التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني إدارة الأزمات بقيمة ارتباط (59,0) الأمر الذي يدل على وجود علاقة قوية بينهما وأنه في حال زيادة اعتماد التخطيط الاستراتيجي بقيمة واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في إدارة الأزمات بنسبة % 59 على مستوى مؤسسة نפטال - بسكرة.

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة، والهدف منه هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين البعد "الرؤية الاستراتيجية" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"

بمؤسسة نפטال-بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|--|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| الانحدار الخطي | 1.405 | 1 | 1.405 | 10.710 | 0.002 |
| البواقي | 4.593 | 35 | 0.131 | | |
| الإجمالي | 5.998 | 36 | | | |
| المتغير | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | |
| الثابت | 2.464 | 0.422 | 5.840 | 0.000 | |
| الرؤية الاستراتيجية | 0.378 | 0.116 | 3.273 | 0.002 | |
| معامل الارتباط: (R=0.484) معامل التحديد: (R-deux=0.234) المتغير التابع: إدارة الأزمات. | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتضح أن:

قيمة F المحسوبة: بلغت 10.710 وذلك باحتمالية 0,002 وهي أصغر من 0,05 وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

معامل الارتباط **R**: ويتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر 0.484 و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0,234 و هذا يعني أن 23.4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد "الرؤية الاستراتيجية"، أما 76.6 % الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.

معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمؤسسة نפטال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (3.273) بمستوى الدلالة 0.002 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على ما يلي:
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.002
ثانيا: تحليل الانحدار البسيط بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|---|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| الانحدار الخطي | 0.357 | 1 | 0.357 | 2.215 | 0.146 |
| البواقي | 5.641 | 35 | 0.161 | | |
| الإجمالي | 5.998 | 36 | | | |
| المتغير | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | |
| الثابت | 3.160 | 0.456 | 6.924 | 0.000 | |
| الرسالة الاستراتيجية | 0.189 | 0.127 | 1.488 | 0.146 | |
| معامل الارتباط: (R=0.244) معامل التحديد: (R-deux=0.060)، المتغير التابع: إدارة الأزمات. | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتضح أن:

قيمة **F** المحسوبة: بلغت 2.215 وذلك باحتمالية 0.146 وهي أكبر من 0,05 وهذا ما يثبت عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

معامل الارتباط **R**: ويتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر بـ 0.244 و هذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.060 وهذا يعني أن 6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد "الرسالة الاستراتيجية"، أما 94% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة ضعيفة تماما.

معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الثاني والمتغير التابع للمؤسسة نפטال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (1.488) بمستوى الدلالة 0.146 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.146. ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-

بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|--|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| الانحدار الخطي | 1.116 | 1 | 1.116 | 8.003 | .008 ^b |
| البواقي | 4.882 | 35 | 0.139 | | |
| الإجمالي | 5.998 | 36 | | | |
| المتغير | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | |
| الثابت | 2.930 | 2.325 | 9.028 | 0.000 | |
| الأهداف الاستراتيجية | 0.239 | 0.084 | 2.829 | 0.008 | |
| معامل الارتباط: (R=0.431) معامل التحديد: (R-deux=0.186) المتغير التابع: إدارة الأزمات. | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتضح أن:

قيمة **F** المحسوبة: بلغت 8.003 وذلك باحتمالية 0,008 وهي أصغر من 0,05 وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الارتباط **R**: ويتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر 0.431 و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.186 وهذا يعني أن 18.6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد "الأهداف الاستراتيجية"، أما 81.4% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة ضعيفة نوعا ما.

معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الثالث والمتغير التابع للمؤسسة نفطال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.829) بمستوى الدلالة 0.008 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.008 رابعا: تحليل الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمؤسسة نفطال -

بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|--|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| الانحدار الخطي | 0.238 | 1 | 0.238 | 1.447 | .237 ^b |
| البواقي | 5.760 | 35 | 0.165 | | |
| الإجمالي | 5.998 | 36 | | | |
| المتغير | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | |
| الثابت | 3.272 | 0.470 | 6.967 | 0.000 | |
| التحليل الاستراتيجي | 0.154 | 0.128 | 1.203 | 0.237 | |
| معامل الارتباط: (R=0.199) معامل التحديد: (R-deux=0.040) المتغير التابع: إدارة الأزمات. | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (21) يتضح أن:

قيمة **F** المحسوبة: بلغت 2.215 وذلك باحتمالية 1.447 وهي أكبر من 0,05 وهذا ما يثبت عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لدور التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال - بسكرة-

معامل الارتباط **R**: ويتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر بـ 0.199 و هذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.040 وهذا يعني أن 4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد "الرسالة الاستراتيجية"، أما 96% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة ضعيفة تماما.

معنوية التأثير قيمة **T المحسوبة**: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الثاني والمتغير التابع للمؤسسة نפטال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T المحسوبة** (1.203) بمستوى الدلالة 0.237 وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على ما يلي:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.237.
خامسا: تحليل الانحدار البسيط بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق وجود أثر بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (F) المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية DF | مجموع المربعات | النموذج |
|---|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|
| .022 ^b | 5.753 | 0.847 | 1 | 0.847 | الانحدار الخطي |
| | | 0.147 | 35 | 5.151 | البواقي |
| | | | | 36 | 5.998 |
| مستوى الدلالة | قيمة (T) المحسوبة | الخطأ المعياري | المعامل | المتغير | الثابت |
| 0.000 | 7.864 | 0.375 | 2.946 | الثابت | |
| 0.022 | 2.398 | 0.100 | 0.240 | الخيار الاستراتيجي | |
| معامل الارتباط: (R=0.376) معامل التحديد: (R-deux=0.141)، المتغير التابع: إدارة الأزمات. | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتضح أن:

قيمة **F المحسوبة**: بلغت 5.753 وذلك باحتمالية 0,022 وهي أصغر من 0,05 وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

معامل الارتباط **R**: ويتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر بـ 0.376 و هذا يدل على وجود ارتباط متوسط بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.141 وهذا يعني أن 14.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد "الرؤية الاستراتيجية"، أما 85.9% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة ضعيفة.

معنوية التأثير قيمة **T** المحسوبة: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمؤسسة نפטال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.398) بمستوى الدلالة 0.022 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.022. سادسا: تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لتحقيق الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية DF | متوسط المربعات | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|-------------------------------|----------------|------------------------------------|-------------------|--------------------------------|---------------------|
| الانحدار الخطي | 2.092 | 1 | 2.092 | 18.748 | 0.000 ^b |
| البواقي | 3.906 | 35 | 0.112 | | |
| الإجمالي | 5.998 | 36 | | | |
| المتغير | المعامل | الخطأ المعياري | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | |
| الثابت | 1.528 | 0.535 | 2.857 | 0.007 | |
| التخطيط الاستراتيجي | 0.627 | 0.145 | 4.330 | 0.000 | |
| معامل الارتباط: R=0.59 | | معامل التحديد: R-deux=0.349 | | المتغير التابع: إدارة الأزمات. | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 23، تبين لنا أن قيمة **F** المحسوبة: بلغت 18.747 وذلك باحتمالية 0,000 وهي أصغر من 0,05 وتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط وذلك من أجل تحديد أثر المتغير المستقل "التخطيط الاستراتيجي على المتغير التابع إدارة الأزمات معامل الارتباط **R**: و يتضح كذلك من الجدول أن معامل الارتباط **R** بين متغيري الدراسة قدر بـ 0.59 و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين متغيري الدراسة.

معامل التحديد **R-deux**: كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ 0,349 وهذا يعني أن 34.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع إدارة الأزمات تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، أما 65,1% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة قوية نوعا ما.

معنوية التأثير قيمة **T المحسوبة**: ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع للمؤسسة نفطال بسكرة، إذ بلغت قيمة **T المحسوبة** (4.330) بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وعليه نرفض الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.000

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من **التخطيط الاستراتيجي** وأبعادها وإدارة الأزمات كانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل لمناقشة الفرضيات واختبارها.

تم استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج، وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية:

- ✓ الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
 - ✓ الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
 - ✓ قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.05
 - ✓ قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية أقل من 0.05
- من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ومعرفة مدى قبولها أو رفضها، علينا أولاً أن نختبر الفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة عند نفطال - بسكرة- مستوى الدلالة (0.002)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (18) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 والتي تنص على وجود أثر بين بعد المتغير المستقل "الرؤية الاستراتيجية" وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة "نفطال-بسكرة- وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة نفطال - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.146)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (19) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على عدم وجود أثر بين بعد المتغير المستقل "الرسالة الاستراتيجية" وإدارة الأزمات بمؤسسة نفطال - بسكرة- وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة نفعال - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.008)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (20) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على وجود أثر بين بعد المتغير المستقل "الأهداف الاستراتيجية" وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة "نفعال-بسكرة- وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة نفعال - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.237)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (21) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 والتي تنص على عدم وجود أثر بين بعد المتغير المستقل "التحليل الاستراتيجي" وإدارة الأزمات بمؤسسة نفعال - بسكرة- وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة نفعال - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.022)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (20) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على وجود أثر بين بعد المتغير المستقل "الخيار الاستراتيجي" وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة "نفعال-بسكرة- وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الخامسة.
سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة نفعال - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.000)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين رقم (17) و (23) أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية الصفرية H0 والتي تنص على وجود أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة "نفعال-بسكرة- وهذا ما يعني صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

خلاصة الفصل الثالث :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن مؤسسة نפטال-بسكرة-، وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على جزئين رئيسيين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني تضمن محاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو إدارة الأزمات، هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال- بسكرة-؟"، وبعد استرجاعها تمت معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS حيث قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار (kolmogorov-Smirnov)، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة- ، عند مستوى الدلالة ($a=0.05$)
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بمؤسسة نפטال-بسكرة-، عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).



الخاتمة

بعد دراستنا للجوانب النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، واستنادا على الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، تبين لنا مدى أهمية إدارة الأزمة من قبل المؤسسة يعتمد على التخطيط الاستراتيجي باعتباره من بين أهم وظائف التي يعول عليها لإدارة الأزمات في المؤسسات، كما أنه أصبح التخطيط الاستراتيجي أمر ضروري ومهم في الوقت الحالي. ومن خلال الدراسة النظرية التي أتت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة نفضال، تبين لنا أن مستوى إدراك ومعرفة أهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي أمر ضروري ومهم في مواجهة وإدارة الأزمات المحتملة. وفي الآتي، سوف نقوم بعرض أهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي أهم مراحل الادارة الاستراتيجية، والتي يجب على المؤسسة العمل به من أجل تحقيق التفوق والتميز؛
- ✓ من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسة القيام بتحديد الفرص المتاحة، والتعرف على إمكانياتها الداخلية المتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وكيفية معالجتها
- ✓ التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على التأقلم مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها؛
- ✓ الجوهر في عملية التخطيط الاستراتيجي في تمكنه من التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها؛
- ✓ النجاح في إدارة الأزمة يبدأ بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف، والتأكد من فهم الإفرج المحيطين بالأزمة.

نتائج الجانب التطبيقي:

- حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من بينها:
- ✓ مستوى التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة نفضال بسكرة بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6745)، بانحراف معياري قدره (0.3845).
- ✓ مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة نفضال بسكرة بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.8316)، بانحراف معياري قدره (0.4081).
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمؤسسة نفضال-بسكرة- عند مستوى الدلالة (a=0.05)
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمؤسسة نفضال-بسكرة-، عند مستوى الدلالة (a=0.05)
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي على إدارة الأزمات بمؤسسة نفضال-بسكرة-، عند مستوى الدلالة (a=0.05)

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمؤسسة نفعال-بسكرة- ، عند مستوى الدلالة (a=0.05)

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمؤسسة نفعال-بسكرة- ، عند مستوى الدلالة (a=0.05)

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على إدارة الأزمات بمؤسسة نفعال-بسكرة- ، عند مستوى الدلالة (a=0.05)

توصيات:

بعد النظر إلى النتائج المتوصل إليها في الجانبين، الجانب النظري للبحث، تم الخروج بمجموعة من المقترحات، من بينها:

✓ نوصي بتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة أكثر.

✓ ضرورة تواجد وحدة إدارية لحل الأزمات في المؤسسة.

✓ مواصلة الاهتمام بالكفاءات البشرية ذوي الكفاءات العالية.

✓ اعتماد التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

✓ توضيح الرسالة الاستراتيجية لموظفي المؤسسة.

✓ ضرورة وضع مؤشرات للتنبأ وحل الأزمات في المؤسسة.

✓ اعتماد خيارات استراتيجية في إدارة الأزمات.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراسة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات المتوفرة لدينا، ورغم هذا إلا أنه لا

يمكن اعتبار بأن هذه الدراسة أحاطت بكل جوانب الموضوع، لأنه هناك بعض العناصر والنقاط تتطلب آفاق علمية جديدة، لذا

تم اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية، ومن بينها:

✓ دوره الخيار الاستراتيجي في إدارة المخاطر.

✓ أثر التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

✓ دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

✓ أثر الرسالة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

✓ دور الخيارات الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

فهرس المحتويات

| | |
|---------|---|
| | الشكر |
| | الاهداء |
| | ملخص الدراسة |
| | قائمة الأشكال والجداول |
| أ..... | مقدمة: |
| | الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي |
| 02..... | تمهيد: |
| 03..... | المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي |
| 03..... | المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي |
| 05..... | المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي |
| 05..... | المطلب الثالث: أهداف التخطيط الاستراتيجي |
| 07..... | المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي |
| 07..... | المطلب الأول: مبادئ التخطيط الاستراتيجي |
| 08..... | المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي |
| 09..... | المطلب الثالث: أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي |
| 13..... | المبحث الثالث: مراحل ومزايا التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته |
| 13..... | المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي |
| 13..... | المطلب الثاني: مزايا التخطيط الاستراتيجي |
| 14..... | المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي |
| 16..... | خلاصة الفصل الأول: |
| | الفصل الثاني: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات |
| 18..... | تمهيد: |

| | |
|---------|---|
| 19..... | المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمة. |
| 19..... | المطلب الأول: مفهوم الأزمة |
| 24..... | المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة |
| 26..... | المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات ادارة الأزمات |
| 27..... | المطلب الرابع: أهمية إدارة الأزمات |
| 29..... | المبحث الثاني: آليات إدارة الأزمات |
| 29..... | المطلب الأول: مراحل إدارة الأزمة |
| 30..... | المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات |
| 30..... | المطلب الثالث: استراتيجية إدارة الأزمات |
| 31..... | المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة الأزمات |
| 33..... | المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات |
| 33..... | المطلب الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات |
| 34..... | المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات |
| 35..... | المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات |
| 36..... | خلاصة الفصل الثاني : |
| 37..... | الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات بمؤسسة نفعال |
| 39..... | المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة نفعال -بسكرة- |
| 39..... | المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال |
| 40..... | المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفعال |
| 41..... | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال |
| 48..... | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 48..... | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 48..... | المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات |

| | |
|----|---|
| 50 | المطلب الثالث: اختبار الاستبيان..... |
| 53 | المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية..... |
| 53 | المطلب الأول: خصائص أفراد العينة..... |
| 57 | المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة..... |
| 61 | المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... |
| 71 | خلاصة الفصل الثالث : |
| 72 | الخاتمة: |
| 75 | فهرس المحتويات..... |
| | قائمة المراجع: |
| | الملاحق..... |

قائمة المراجع

1. أمنية سالم. (2015). إدارة الأزمات و التخطيط الاستراتيجي (الطبعة الأولى). القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
 2. رقية منصور. (2018). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. الأردن/عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
 3. سعاد العقون. (2016). مدخل لإدارة الأزمات. الجزائر: مركز البحوث و الدراسات حول الجزائر و العالم.
 4. صلاح التلاوي. (2021). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال . عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
 5. عبد الله محمد الفقيه. (2012). إدارة الأزمات. صنعاء، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
 6. عبد المهدي المساعدة ماجد. (2012). إدارة الأزمات (المداخل-المفاهيم-العمليات). عمان، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزرقاء: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
 7. غسان قاسم داود اللامي، و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي. (2016). إدارة الأزمات الأسس و التطبيقات. عمان: دار المنهجية.
 8. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة/قطر: دار الكتب القطرية.
 9. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على نتائج. الدوحة/قطر: دار الكتب القطرية.
 10. محسن أحمد الخضير. (2008). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية. مصر: مكتبة مدبولي.
 11. محمد سرور الحريري. (2012). إدارة الأزمات الإقتصادية و طرق حل المشكلات الإدارية. عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
 12. محمود جاد الله. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
 13. مشعل نهار ثامر الملفي. (2020). إدارة الأزمات في المستشفيات بين النظرية و التطبيق. عمان: دار الأيام للنشر و التوزيع.
 14. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري. (2015). التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
 15. مليكة مرياح، و ناصر قاسمي. (2011). إستراتيجية إدارة الأزمات و فاعلية التسيير: دراسة نظرية و تطبيقية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
 16. نداء محمد باقر الياسري. (2014). إدارة الأزمات. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- الرسائل والاطروحات:
17. إياد علي يحيى الدجني. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (مذكرة ماجستير). غزة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية - غزة.
 18. جمال الدين غولام. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية الأداء في المؤسسة (أطروحة دكتوراه). 1-383. سطيف، قسم علم الاجتماع، الجزائر: جامعة محمد لمين دباغين.
 19. فيصل سعد متعب المطيري. (2011). تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الاسلامي الكويتي (رسالة ماجستير). 1-164. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
 20. وسام صبحي مصباح إليم. (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية(مذكرة ماجستير). غزة.
- المجلات العلمية والمجلات:

21. أيمن حسن الديراوي. (2020، 6 29). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في ادارة الازمات دراسة حالة معهد الامل
للأيتام في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد والمالية JEF. المجلد 6 العدد 2.
22. باية وقنوني. (جوان، 2017). التخطيط الاستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة. معارف (مجلة علمية
دولية محكمة)(العدد 22).
23. بشرى سالم الصمادي. (07، 2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي
ماقبل الجامعي في الأردن. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية، 34(164)، 67-95.
24. بشرى سالم الصمادي. (07، 2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم العالي
ماقبل الجامعي في الأردن. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية، 34(164)، 67-95.
25. ثامر محمد محارمة. (09 30، 2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة
قطر. مجلة ادارة المخاطر والأزمات، 03(02)، 1-18.
26. ثامر محمد محارمه. (9 30، 2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على ادارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة
قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات المجلد (3) العدد(2).
27. حازم أحمد فراونة. (12 31، 2021). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة. مجلة
الجزائرية للتسيير والاقتصاد، 15(02)، 546-571.
28. ختام عبد العزيز العناتي، سوسن سعدالدين بدرخان، محمد أحمد المبيضين. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي
في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد
4.
29. سفيان خلوفي. (12 31، 2021). تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق
نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل. مجلة علوم الأعمال والإدارة، 17(01)، 121-155.
30. سليمان عبد الجمل سمير، و عدنان مسلم محمد الرجوب. (2020). التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات
من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. مجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، 04(01).
31. سليمان عبد الجمل سمير، و عدنان مسلم محمد الرجوب. (7 11، 2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة
الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية.
32. سبأ حسين على صادق. (2 5، 2021). دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في ادارة أزمة كوفيد 19 في دولة
قطر. مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 184-202.
33. شعبان بعبطيش، و منيرة بوساق. (12 31، 2021). استخدام نموذج swot كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية-
دراسة عينة من اطارات جامعة بوضياف بالمسيلة. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 05(02)، 437-458.
34. عبد الهادي محمد إيثار. (31 ديسمبر، 2011). استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور
الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 17(العدد 64)، صفحة 17.
35. عدوم حميدة. (09، 2022). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر . مجلة قضايا معرفية، 02(03)،
349-359.
36. فضيل دليو. (12 31، 2022). تقنية دلفي: عملية معيارية واستشرافية متجددة. مجلة البحوث والدراسات
الانسانية، 16(02)، 557-582.
37. قاسم حسين سنان. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة
من التدريسيين في جامعة دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 16(01)، 327-343.

38. قاسم حسين سنان. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16).
39. محمد ابراهيم خليل. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي. مجلة الادارة و الاقتصاد، 42(122).
40. محمد أحمد أبو بكر الأحمر، و عبدالله الطاهر محمد. (03، 2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. مجلة الأصالة (02)، 211-235.
41. محمد خليل ابراهيم. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. مجلة الادارة و الإقتصاد 122.
42. مسعودة رداس. (30 06، 2020). التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية. مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، 01(02)، 20-35.
43. منصور ناصر الرجي، و نازم محمود ملكاوي. (2012). دور نظم المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(33)، 283-305.
44. نسرين أرجيلوس. (01 06، 2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، 11(01)، 37-53.
45. نسرين أرجيلوس. (جوان، 2020). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. المجلة الجزائرية للعلوم السياسية و العلاقات الدولية(العدد 14).
46. نوال شيشة، و أمال بن ستره. (16 12، 2021). استخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) نقاط قوة-الضعف/الفرص- التهديدات) في الشركات متعددة الجنسيات (دراسة حلبة شركة مازونالدز). مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 05(02)، 107-108.
47. ياسين جامعي، و هشام عبد الكريم. (11 09، 2021). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الجزائر (أزمة الإرهاب). مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، 05(01)، 363-388.
48. يونس إبراهيم جعفر. (يناير، 2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، الصفحات 293-324.

المؤتمرات والمحاضرات:

49. توفيق مخلوفي. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات. بسكرة.
50. رنيم زياد أحمد جوايرة. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. المؤتمر الدولي العلمي حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح و التطوير. برلين/ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
51. زهية بوشريط، و ليلي سيدي موسى. (2022). معوقات التخطيط الاستراتيجي و متطلباته في إدارة الأزمة بالمؤسسة الجزائرية. المؤتمر الدولي العلمي حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح و التطوير. برلين/ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.
52. علي بن هلول الرويلي. (2011). إدارة الأزمات. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
53. لبنى سناني، و جلال الدين بوعطيط. (2022). الأزمات: مفهومها، خطواتها و متطلبات إدارتها. المؤتمر الدولي العلمي حول التخطيط الاستراتيجي و غدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح و التطوير. برلين/ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي .

54. محمد شفيق عزيز نافع. (2022). إدارة الأزمات. كتاب وقائع المؤتمر الدولي: التخطيط الاستراتيجي و ادارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح و التطوير. ألمانيا/برلين: إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، السياسية و الاقتصادية.
55. منال عبد العال علام. (2022). متطلبات التخطيط الاستراتيجي و دوره في الحد من أضرار أزمة التغيرات المناخية. المؤتمر الدولي العلمي حول التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية للإصلاح و التطوير. برلين/ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي.

المراجع باللغة الانجليزية

56. Alan M. MacEachren, A. C. (2011). *Geo-Twitter Analytics: Applications in Crisis Management*. The Pennsylvania.
57. Aljuhmani, H. y., & okechukwu, l. e. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis managementM the case of jordanian banking sector. *Inernational review of management and marketing*, 7(3), 50-60.
58. Ghazi, K. (2017). The impact of strategic planning on Crisis Management Styles. *Journal of The Faculty of tourism and hotels, Alexandria University*, 14(01).
59. Veronika, V. (2019). Crisis Management Process: A Literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27((3-4)), pp. 61-77.
60. W.Timothy, c., & Daniel, L. (2018, 01 03). Global crisis Management-Current Research and Futur. *Journal of International management*, 199-203.



الملاحق

الاستبانة



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية



استبانة مذكرة الماستر

الأخالفاضل، الأخت الفاضلة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير -تخصص إدارة استراتيجية، بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات مؤسسة نفضال-بسكرة- نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بلقمة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نخطبكم علماً أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف: الطالبة :

د. حسيني ابتسام مخليفي أميمة

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 39 سنة
- من 40 إلى أقل من 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى أقل من 10 سنوات
- من 11 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 4- المؤهل العلمي : تقني تقني سامي جامعي دراسات عليا
- 5- المستوى الإداري: الاطارات الاستراتيجية الاطارات الوظيفية (الانتاج ، المحاسبة، التسويق)

الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أثر التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو أن درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: الرؤية الاستراتيجية | | | | | | |
| 1 | توجد رؤية استراتيجية واضحة و محددة للطموحات المستقبلية في المؤسسة | | | | | |
| 2 | توجد رؤية استراتيجية واضحة لمنع أو حل الأزمات | | | | | |
| 3 | سبق أن واجهتم أزمة تحدد رؤية المؤسسة | | | | | |
| 4 | للمؤسسة قدرة على التنبؤ باحتياجاتها و مبيعاتها المستقبلية | | | | | |
| ثانياً: الرسالة الاستراتيجية | | | | | | |
| 5 | الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة لكل الموظفين | | | | | |
| 6 | وضوح الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى تجنب الوقوع في أزمة | | | | | |
| 7 | للقائد القدرة على حل الأزمات لتجسيد استراتيجية المؤسسة | | | | | |
| ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية | | | | | | |
| 8 | المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها | | | | | |
| 9 | الأهداف الاستراتيجية تخدم احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح في المؤسسة | | | | | |
| 10 | يشارك جميع أفراد المؤسسة في تطبيق أهداف المؤسسة | | | | | |
| رابعاً: التحليل الاستراتيجي | | | | | | |
| 11 | التحليل استراتيجي الشامل بمنع حدوث مشاكل في العمل | | | | | |
| 12 | يساعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات في الحد من الأزمات داخل المؤسسة | | | | | |
| 13 | تعتمد المؤسسة مشاركة موظفيها في حل الأزمات | | | | | |
| خامساً: الخيار الاستراتيجي | | | | | | |
| 14 | هناك وضوح الخيار الاستراتيجي المتبنى في المؤسسة لدى موظفيها | | | | | |
| 15 | يساهم الخيار الاستراتيجي في المؤسسة في وضع الأهداف الواضحة | | | | | |
| 16 | تؤدي الخيارات التي يختارها القادة إلى حل الأزمات التي تواجه المؤسسة | | | | | |

المحور الثاني: إدارة الأزمات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذا بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | أبعاد إدارة الأزمات/عبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | تعتمد المؤسسة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمة | | | | | |
| 2 | يتم مسح البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة | | | | | |
| 3 | تنبأ المؤسسة بالأزمة قبل وقوعها من خلال مؤشرات | | | | | |
| 4 | تتحم المؤسسة بحضور مؤتمرات و ندوات خاصة بإدارة الأزمات | | | | | |
| 5 | يتم التعامل مع الأزمة المحتملة قبل حدوثها | | | | | |
| 6 | يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة | | | | | |
| 7 | تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين في حل الأزمات | | | | | |
| 8 | تقوم المؤسسة بتشكيل فريق عمل لحل الأزمات المحتملة | | | | | |
| 9 | يتم اختيار فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات | | | | | |
| 10 | يتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات | | | | | |
| 11 | يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات التي حدثت بغاية التعلم و التدريب | | | | | |
| 12 | تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بإدارة الأزمات | | | | | |
| 13 | تقوم المؤسسة بمكافئة العاملين المشاركين في إدارة الأزمات | | | | | |

"في الأخير شكرا لكم على جهودكم الطيب وحسن تعاونكم معنا"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في : 28 - 05 - 2023
إلى السيد : مدير شركة نفضال بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 662 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - خليفي أميمة

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات "

تحت إشراف : د/ حسيني إبتسام

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل
بالطلبة
د . غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

Mohamed Epouchenafa
Directeur du District



تصريح شرفي:

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: جليل بن أويمة

الصفة: طالب أستاذ باحث باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.08.453978. الصادرة بتاريخ: 2022/10/30

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال التجارية

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج مذكرة ماستر مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجودة

دراسة حالة هو سنة تفضل بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/08

إمضاء المعني بالأمر