



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة لليسانس قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: مؤسسة الصناعية الجزائرية لصناعة الانابيب
(ALFA PIPE) بغرداية

تحت إشراف الدكتور

بن موسى عمر

من إعداد الطالبة

رسيوي سعاد

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 2025/05/26 امام أعضاء اللجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زقيب خيرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسة اللجنة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا

الموسم الجامعية 2025/2024



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة لليسانس قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: قسم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: مؤسسة الصناعية الجزائرية لصناعة الانابيب
(ALFA PIPE) بغرداية

تحت إشراف الدكتور

بن موسى عمر

من إعداد الطالبة

رسيوي سعاد

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 2025/05/26 امام أعضاء اللجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زقيب خيرة	أستاذة محاضرة أ	جامعة غرداية	رئيسة اللجنة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
بن موسى عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا

الموسم الجامعية 2025/2024

اهداء

الى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار
الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي ابدا
..ابي ..

الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، الانسانة العظيمة
التي لطالما تمننت ان تقرا عينها في يوم كهذا
.. امي ..

الى من شددت عضدي بهم فكانو ينابيع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرّة
عيني الى من ساعدوني في كل مشكلة اواجهها
.. اخوتي ..

اهديكم هذا الإنجاز وتمرّة نجاحي الذي لطالما تمنيتّه ها انا اليوم أكملت واتممت اول
انجار بفضل الله سبحانه وتعالى
فالحمد لله على ما وهبني وان يجعلني مباركا وان يعنني أينما كنت فمن قال انا لها نالها
وانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها
فالحمد لله والشكر لله وحبا وامتنانا على البدء والختام

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء ... اشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وسهل

لي وانا دربي وطريقي لإتمام هذا العمل والانجاز الكبير

كما أتوجه بفائق امتناني وتقديري للأستاذ المشرف " بن موسى عمر " واشكره

على مساعدته القيمة وعلى كل ما قدمه لي من معلومات وتوجيهات

ساعدتني على انجاز هذه المذكرة

كما لا أنسى شكري الى كل أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة غرداية

على كل صغيرة وكبيرة افادوني بها طيلة مشواري الدراسي

ولا يفوتني ان اشكرا عمال مؤسسة شركة الانابيب ALFA PIPE

الذي ساعدوني في انجاز هذه الموضوع وافادوني بالمعلومات

والأفكار التي تخص موضوع مذكرتي

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد المفاهيم الأساسية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات. مع الإشارة الى دراسة حالة في شركة الانابيب (ALFA PIPE) الجزائرية بمقر ولاية غرداية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لتحديد وتحليل المفاهيم بالاعتماد على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات ، حيث وزعت على عينة الدراسة وتكونت العينة من 50 فرد ، حيث اظهرت نتائج الدراسة ان هناك اعتقاد راسخا بان التخطيط يلعب دورا محوريا في حل الازمات وتقليل المخاطر ، خاصة مع توافق اغلب الموظفين على أهمية تحديد الأهداف بدقة والتقييم المستمر ، كما توصلت هذه الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة يجب الاعتماد عليها في إدارة الازمات، أيضا ضرورة اعتماد طرق تواصل فعال داخل المؤسسة حتى يكون هناك تبادل للمعلومات بشكل جيد، ضرورة تقديم دورات تدريبية متقدمة تركز على إدارة الازمات والتخطيط

المسبق

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الازمة، إدارة الازمات

Summary

this study aimed to identify the basic concepts of strategic planning and its role in crisis management. With reference to a case study in the Algerian pipe company (ALFA PIPE) at the headquarters of the wilaya of Ghardaia, The descriptive analytical approach was used for being the most appropriate to identify and analyze concepts based on the questionnaire as a method of data collection, as it was distributed to the study population and the sample consisted of 50 individuals, where the results of the study purified that there is a firm belief that planning plays a pivotal role in solving crises and reducing risks, especially with the consensus of most employees on the importance of setting goals accurately and continuous evaluation, This study also found that strategic planning is an urgent necessity that must be relied upon in crisis management, as well as the need to adopt effective communication methods within the institution so that there is a good exchange of information, the need to provide advanced training courses focusing on crisis management and advance planning.

Keywords : Crisis management, Strategic planning ‘la crise.

قائمة المحتويات

صفحة	العنوان
I.	إهداء
II.	شكر وتقدير
III.	ملخص الدراسة بالعربية
IV.	ملخص الدراسة بالأجنبية
V.	قائمة المحتويات
VI.	قائمة الجداول
VII.	قائمة الأشكال
VIII.	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
	فصل الأول: الإطار المفاهيم والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والدراسات السابقة
4	المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
4	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
6	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الثالث : خصائص التخطيط الاستراتيجي
7	المطلب الرابع : فوائد التخطيط الاستراتيجي
8	المطلب الخامس: أبعاد وتقسيمات التخطيط الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
10	المطلب الأول: مفهوم الازمة و إدارة الأزمات
12	المطلب الثاني : خصائص إدارة الازمات
13	المطلب الثالث: أنواع إدارة الأزمات
16	المطلب الرابع : أهداف إدارة الازمات
17	المطلب الخامس: مراحل إدارة الأزمات

18	المبحث الثالث: دراسات السابقة
18	المطلب الأول: دراسات عربية
21	المطلب الثاني: دراسات أجنبية
23	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات المحلية والأجنبية
	فصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE
26	تمهيد
26	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة و إجراءات الميدانية
26	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة
27	المطلب الثاني :الإجراءات الميدانية
31	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
31	المطلب الأول : تحليل للبيانات الشخصية للعينة
37	المطلب الثاني: تحليل الوصفي للمحاور
43	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
43	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
44	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
47	الخاتمة
50	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اختبار ألفا كرو نباخ	30
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	31
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	32
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	33
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	34
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة	36
07	يمثل استجابة العينة نحو محور التخطيط الاستراتيجي	37
08	يمثل استجابة العينة نحو محور إدارة الأزمات	40
09	يمثل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	43
10	يمثل تحليل التباين (ANOVA)	45

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	31
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	32
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي	34
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	35
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة	36

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
01	الاستبانة
02	مخرجات spss
03	قائمة المحكمين
04	طلب تسهيل مهمة

مقدمة

مقدمة

ان التخطيط الاستراتيجي يمثل الصورة الإدارية المشرقة للمنظمة وهو اهم مراحل الإدارة الاستراتيجية ولقد تزايد الاهتمام به في ظل التعقيدات والتشابكات في بيئة الأعمال ويعتبر التخطيط عنصر ارتكاز مهما من وطائف الإدارة حتى انه من أولى الوظائف العلمية والأصل في التخطيط الاستراتيجي انه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث للمنظمة مستقبلا حيث تواجه المنظمات المعاصرة اليوم العديد من التغيرات البيئية والطبيعية، متعددة ومتغيرة ومفاجئة، مما قد يتسبب بحدوث أنواع متعددة من الأزمات والكوارث،

كما أصبحت الأزمات في هذا الوقت سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير اللازمة حيث تختلف الأزمات في مستوياتها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها وبالتالي تؤثر على استمرارية وبقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة هذه الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة،

فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني ان المؤسسة تستخدم وسيلة الاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة، وتوفر إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص يمكن ان تستثمر عن طريق إعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة لمواجهتها، من ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية لمواجهة الأزمات التي تعيق عمل المنظمة

وبناء على ما سبق سنحاول في هذه الدراسة اللقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل البحثي التالي:

كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي ان يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الازمات بفعالية في

مؤسسة ALFA PIPE؟

• تساؤلات الدراسة:

- هل يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟
- هل يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات؟

• أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه.
- تسليط الضوء على إدارة الأزمات وأهميتها وخصائصها.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
- تأكيد مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

مقدمة

● أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال:

- تتمثل أهمية الدراسة بدراسة الجوانب الإدارية في المؤسسات من بينها التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- اللقاء نضرة على التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم إدارة الأزمات.
- بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.

● الفرضيات الدراسة:

فرضية رئيسية: يؤدي التكامل الفعال بين التخطيط الاستراتيجي وأنظمة إدارة الأزمات الى تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود والاستجابة السريعة للآزمات

فرضيات فرعية

- الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

● هيكل الدراسة

في سبيل إبراز عناصر هذا الموضوع والتعمق والامام بمختلف جوانبه فقد تم تقسيم الدراسة كما يلي:

أولا مقدمة فيها إشكالية الدراسة والفرضيات وأهمية وأهداف ومنهجية العمل
ثانيا قسمنا هذا الموضوع إلى فصلين أساسيين: فصل الأول تناولنا فيه عن الإطار المفاهيم والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، يحتوي على:

المبحث الأول: تحت عنوان ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

المبحث الثالث: تناولنا فيها عن الدراسات السابقة (محلية + أجنبية)،

أما فصل الثاني: فتناولنا فيه عن الجانب التطبيقي للدراسة حيث كانت في مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

ALFA PIPE بوحدة غرداية، يحتوي هذا الجزء على:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة والإجراءات الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

وأخيرا الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع والملاحق

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

كل دقيقة تقضيها في التخطيط، فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ" قانون براين تريسي. هذا القول يُفسر بشكل مبسط دور التخطيط في الحياة بشكل عام، فبدون وجود تخطيط مدروس ومنظم، يُحتمل أن يستغرق العمل ضعف أو حتى أضعاف الوقت، مقارنة بالقيام به بعد التخطيط له، مما يُعد إسراف متعمد وواضح للوقت وللجهود. في هذا المبحث سنوجه جهودنا إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي، وخصائصه وماهي أهميته وفيما تكمل أبعاده

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شاع تداولها وتنامي الاهتمام بها ولاقت إقبالا كبيرا في السنوات الأخيرة ولاسيما بالعقد بالقرن الأخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات والمؤسسات الأعمال في مختلف دول العالم المتقدم والنامي¹

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية ذهنية منظمة من بين أمور كثيرة: دراسة فحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، من ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الأعمال والنشاطات²

يعرفه (فيليب دركار) «إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن محاولة قراءة المستقبل من أجل وضع نفسك في وضع مناسب مع أصحاب المصلحة المختلفين. ويتطلب الأمر موقفاً استبقيا وديناميكياً والقدرة على التكيف مع

¹ سجي شابع كامل "واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة اللزمات " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس؛ كلية الإدارة

والاقتصاد؛ قسم إدارة اعمال؛ جامعة القادسية، العراق، ص7

² طيبة محمد علي المحسي " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة اللزمات " المجلة العربية للنشر العلمي، اصدار 06 -العدد 56؛ مصر، 2023 ص 178.

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

التغييرات. الهدف الرئيسي منه هو تحديد الاتجاهات العامة والأهداف الرئيسية التي يجب على المنظمة تحقيقها من أجل تحقيق النجاح الأمثل في المستقبل¹

عرف (بولي كاسترو) التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها²

كما عرفه (القطامين) على أنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. وهو أيضا نوع من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة³

فيما عرفه (ACKOFF) بأنه عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي. وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فان قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد وعرفه أيضا بأنه "عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد ان تستمر بسرعة وبأقل تكلفة"⁴

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنها تساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية⁵

¹ Philip dancause, LA PLANIFICATION STRATEGIQUE, SOUTH RESEARCH, B-3010 Kessel-Lo (Leuven), Belgau.2021

² كريمة شعبان " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات " المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17 العدد 28، جامعة ال جزائر3، 2019، ص19

³ صامدي بشرى سالم، التخطيط استراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد (الجزء الرابع 164)، سنة 2015

⁴ خالد محمد بن حمدان، كتاب الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الباروزي للنشر والتوزيع عمان: الأردن، 2009 ص 26

⁵ Haroldkezner, strategicplaning for project management, New York ،catalogin -poblicayion data ,2001, p 15

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

يُمكن القول بأنّ التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري لأيّ شركة أو منشأة ناجحة، فهو يُمثّل خارطة الطريق التي تُرشد الشركة إلى النجاح، ولا شك في أنّه يتطلب قدرًا كبيرًا من التفكير والتخطيط من قبل الأقسام المسؤولة في الشركة، حيث لا يكفي الوصول لخطة استراتيجية من المرجح نجاحها وحسب، بل يجب أن تكون خطة يُمكن تنفيذها بتكلفة منطقية ومتناسبة مع ميزانية الشركة، بحيث تتجنب الشركة أي مخاطر مالية غير ضرورية

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- يساعد في رفع درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداما فعالا والحصول على أفضل النتائج .
- يساعد على زيادة القدرة التنافسية الآن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واخذ التدابير اللازمة¹.
- يساعد المنظمة من استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلك الطريق الأفضل لتحقيق الأهداف .
- وفر كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة بالإضافة إلى تحديد توجيهات المؤسسة .
- يوفر فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، لما له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث بتنفيذ أي برنامج للتغيير .

¹ حسين خليل عبد القادر " واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من بلديات الفلسطينية " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20 - العدد 02، جامعة باتنة 1 - الجزائر، 2019، ص318

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- يوفر الفرصة للعاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يشعرونهم بالمشاركة تحقيق نوع من الرضا لديهم.¹

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

- للتخطيط الاستراتيجية جملة من الخصائص نوضحها فيما يلي:
- إن التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها وهو نظام يتم من خلاله تحديد مجال أعمال وأنشطة ومجالات تميز الشركة في المستقبل.
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.²
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (الإدارة العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عن التنفيذ.
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.³

المطلب الرابع: فوائد التخطيط الاستراتيجي

- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

1 د. حمدي سيد محمد محمود " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤية مستقبلية الإصلاح والتطوير " المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين - ألمانيا، 2022، ص 22

2 محمد حسين علي الجنابي، محاضرات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي، جامعة المستنصرية، بغداد، 2022.

3 مجيد الكرخي " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2017، ص 80.

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.¹
- يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يزود المسؤولين بالمنظمة بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل.²
- توحيد جميع الجهود وللإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.³

المطلب الخامس: أبعاد وتقسيمات التخطيط الاستراتيجي.

الفرع الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالية:

- وضع الإطار العام الاستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المرفوضة.
- تحديد الأهداف والغايات.⁴
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.⁵
- وضع السياسات والإجراءات والقواعد حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

¹ حازم احمد فروانة " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة " المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15- العدد 02، جامعة تلمسان - الجزائر، 2021، ص 551

² إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب " اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب " مجلة العلوم الإنسانية - العدد 50، جامعة بسكرة - الجزائر، 2018، ص 55

³ إبراهيم يعيشي "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016، ص 10

⁴ يونس إبراهيم جعفر "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21 - العدد 01، القدس، 2017، ص 300

⁵ إيمان حسن الديراوي "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة" «مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04 - العدد 02، غزة، 2020، ص 126

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطة الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطة الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.¹

الفرع الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

- تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس نميز أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي:²

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا: كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل.³
- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال: يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها.⁴

¹ سمير سليمان عبد الجمل "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا" المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04 - العدد 01، فلسطين، 2020، ص 20

² حنان شعبان "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية" المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد 01، أكتوبر 2017، جامعة الجزائر 3، ص 136

³ رحمه زعبي "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة - الجزائر، 2014، ص 39

⁴ رحمه زعبي، نفس المرجع السابق، ص 39

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بما مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما غي هذا المستوى بكونه قصير الأمد ذات العلاقة بالجانب التشغيلي للقيم.¹

المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

لقد ظهر مفهوم الأزمة في مجال علم الإدارة ولكنه سرعان ما انتقل إلى فروع أخرى من العلوم الاجتماعية، وشهد تطورات كثيرة حتى تبلور في فرع مستقل بذاته هو "إدارة الأزمات"، والتي تعني إدارة التوازنات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة حيث أهدف من هذا المبحث إلى تقديم رؤية نظرية عن إدارة الأزمة وما يرتبط من هدفها.

المطلب الأول: مفهوم الازمة وإدارة الأزمات

• الفرع الأول: مفهوم الازمة

الازمة هي حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جوهري فهي تعتبر تهديد ملموس والاعتمادية والسمعة² وتعرف أيضا بان الازمة هي عبارة عن تغير سريع عادة ما يكون شديد يحدث في حالة المرض ، وتكون في فترة صعبة وحرجة حيث لا بد من حل العديد من التناقضات³ ويمكن القول بان الازمة هي ناتج لحدث او قوة او خطر داهم غير عادي ومباغت ويترتب هذا الخطر إحداثا متلاحقة متشابكة ويتطلب علاجا سريعا في فترة زمنية محددة للغاية ولان الخطر ييجئ مفاجئا فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب للاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهةها⁴

• الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمات

¹ بن عمر وهيبه "التخطيط الاستراتيجي مكاميزمات تفعيل التنمية في مجال الإدارة المحلية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة، 2020، ص28

² Maryann A Aaryjas, Effective crisis management, 1999, p01

³ Remy Volipi A propos du management de crise universite du littoral cote dopale, France, novembre 2003. P04

⁴ مسعودي محمد امين واخرون، إدارة الازمات في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: اقتصاد وتسيير

المؤسسات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية - عين تموشنت - الجزائر - 2018 / 2019، ص4

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- إن إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمات باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمات" إلى الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وطروف الطوارئ، مثل الزلازل، الفيضانات، الأوبئة، الحرائق.¹
- يعرفها (عبد العال) بأنها الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة المنظمة بمساعدة الأفراد العاملين لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من أثارها السلبية والعودة بالمنظمة إلى حالة الاستقرار الذي كانت عليه.²
- عرفها (حجي، 2005، 429) بأنها «العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب.³
- وعرفها (أبو قحف، 2002، 352) بأنها «عملية الإعداد والتقدير المنظم والمتنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة.⁴
- ويعرفها الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات:» بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا تنفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تيون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".⁵

¹ محمد احمد أبوبكر الأحمر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة الاصاله - جامعة ليبيا المفتوحة، العدد الثاني؛ مارس 2022، ص211

² عبد العالي واخرون، أساليب إدارة الأزمات لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير؛ كلية التربية؛ الجامعة الإسلامية، فلسطين غزة 2009

³ حجي احمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005

⁴ جعفر يونس ابراهيم أحمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى المجلد 21 (سلسلة العلوم السياسية) العدد الأول، ص 293، يناير 2017

⁵ مريم خينوش، إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، الطور الثاني، تخصص إدارة المالية، الموضوع المذكورة: جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش 2021/2020

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الأزمات هي مجموعة من الأنشطة والطرق والأساليب الإدارية التي تهدف إلى مواجهة حدوث الأزمة والسيطرة عليها والحد من تفاقمها، من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن تنبؤ بحدوثها بمعنى بناء قدرة على التصدي لما قد يكون محتمل حدوثه، أو السعي لتقليل من حجم الأخطار.

المطلب الثاني: خصائص إدارة الأزمات:

يمكن تحديد خصائص الأزمة كما يلي:

1. **المفاجأة:** يعني حدوث الأزمة بشكل مفاجئ (بدون سابق اندرا) مثل اندلاع النار في أحد المركبات أو العنف الطلابي في الجامعة أو ندرة الموارد الأولية مثل كوارث طبيعية (زلازل...الخ) مما يعني حدوث امر غير ولا يمكن التنبؤ بها

2. **التعقيد والتداخل:** تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات.¹

3. **التعقيد والتشابك:** والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

4. **تسبب حالة من الارتباك أو الدعر:** حيث تسبب بردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، نظرا لقصور وضعف إدارة الأزمات على مستوى المنظمة وحتى على مستوى الدولة.

5. **فقدان السيطرة:** فجميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة أصحاب القرار نضر لتجاوز للحيز الزمني والمكاني لها، ولا ننسى ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة.

¹ فريال بن مزاري، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال استراتيجي وأزمات، جامعة الجزائر 3، 2022/2023

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

6. غياب الحل الجذري والسريع: فالأزمات لا تنتظر الأطراف حتى تتوصل إلى حل جذري، فهنا يجي إن نفاضل

بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختبار الأقل ضرراً.¹

المطلب الثالث: أنواع الأزمات.

تعدد التقسيمات الخاصة بالأزمات، وارتأيت إلى اختيار التقسيم التالي:

الأزمات حسب الأسباب:

1. الأزمات الطبيعية: الإضرابات في البيئة والطبيعة تؤدي إلى حدوث أزمة طبيعية. ومثل هذه الأحداث بشكل

عام تكون خارجة عن سيطرة البشر منا الأعاصير والزلازل والفيضانات والجفاف كلها كوارث طبيعية تؤدي إلى

حدوث الأزمة

2. أزمات التكنولوجيا: تنشأ الأزمات التكنولوجية نتيجة فشل التكنولوجيا، تؤدي إلى مشاكل في النظم الشامل

واختيار التجهيزات واختراق البرامج وما إلى ذلك.

3. أزمات بسبب الشائعات: يؤدي إلى نشر شائعات كاذبة عن المنظمة وعلامتها التجارية ومنتجاتها إلى أزمة من

شائعات تشويه صورة المنظمة وللإضرار بسمعتها.

4. أزمة الإفلاس: إن فشل المنظمة في الدفع لدائنيها والأطراف الأخرى بالإضافة إلى نقص التمويل يمكن أن يؤدي

إلى أزمة الإفلاس.

5. أزمة المسؤولية عن المنتج: تتعلق هذه الأزمة بسلامة أو جودة المنتج. وتنشأ هذه الأزمة من ضعف إجراءات

مراقبة الجودة، أو تخريب منتجات عمداً، أو فشل المنتج.²

• الأزمات من حيث موضوعها:

¹ إبراهيم عبد الحفيظي، سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية المجلد 06: مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2023، ص 29

² د أيه رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع؛ سوريا، 2021، ص 58

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- أزمات مادية: وهي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله بأدوات التحليل المختلفة، حيث يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية وتحليل النتائج المترتب عن هذه الأزمة المادية وقياسها، مثل: أزمة نقص أو زيادة في عدد العمالة، أزمة السيولة، أزمة مبيعات وتراجع الحصة النوعية

- أزمات معنوية: وهي أزمات التي تتعلق بجانب الغير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة ويجري بالإحساس والتعامل معها من خلال إدراك معاني الأزمة مثل: أزمة الولاء التنظيمي، أزمة المصادقية، أزمة الثقة.

- أزمات مادية ومعنوية: وهي الأزمات شائعة الحدوث والتي تتضمن الجانب المادي والمعنوي (الغير الملموس) من امثله ذلك اختلاس أموال المنظمة في جانب المادي (الأموال المسروقة)، أما من جانب المعنوي فينطوي ضمن السمعة السيئة للمنظمة وعدم الثقة في المسؤولين.¹

• أزمات من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنه محسوس ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها مثل (أزمة الديون الخارجية، انبعاثات المصانع).

- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي وخير مثال على ذلك: (أزمات الرهائن، أزمات مكوك الفضاء).

- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل أطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها وتستمر بشكل علني كبير مثل الأزمات التموينية، التقشف. والأزمات الصريحة هي الأكثر انتشاراً ومسلكتها الطبيعي هو الإعلان عنها.

¹ عبد العزيز بوخرص، دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2012/2011

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري فهي أزمة غامضة، في كل شيء، أي أسبابها، عناصرها، وأطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها ومن الأمثلة عليها: (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي وما يترتب عليها من آثار على المودعين والعملاء، الأزمة التي يخلفها المستثمرون الوهميون من ضياع للأموال وخراب للبنى التحتية وتأخير الخدمات.¹

• الأزمات من حيث شدة:

- الأزمات الخفيفة (الأزمات ذات التأثير الهامشي): هي أزمات تتميز بتأثير محدود على البيئة الداخلية والخارجية (أزمات عابرة)، حيث يسهل إدارة والتعامل معها وعلاجها بسرعة، بعد معرفة أسباب الحقيقية، ويحدث لظروف لحظية وآنية، مثلاً: أزمة انقطاع سلعة ما ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة.

- الأزمات العنيفة: هي أزمات بالغة الشدة، تؤثر بقوة في كل مكونات المؤسسة، لها تأثيرات جوهرية في هيكلة المؤسسة، وتؤثر بصورة واضحة على وظائفها الأساسية، يمكن للمؤسسة النجاح في إدارة الأزمة من خلال التركيز على إبقائها قوة دفعها الخاصة والعمل على تجزئتها وتفكيكها، ومن أمثلتها: أزمة انقطاع التيار الكهربائي وإمدادات الطاقة في أوقات ذروة الإنتاج، أزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، مما يؤدي إلى عدم الالتزام بالصفقات المبرمة مع الزبائن.

• الأزمات من حيث تكرارها:

- الأزمات الدورية: هي أزمات تحدث عادة لأسباب خارجية، ومعظمها لأسباب اقتصادية، وبالأخص بسبب الدورات الاقتصادية (رواج، انكماش، ركود، انتعاش).

¹ فريال بن مزاري، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص102

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- الأزمات غير الدورية: هي تلك الأزمات التي تحدث لأسباب عشوائية يصعب توقعها، مما يفرض على المؤسسة استعمال نظام فعال لتوقع الأزمات التي تقع عادة فجائية دون إنذارات واضحة، مثل الأزمات الناجمة عن الفضائح والرقابة المالية، الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة، الزلازل والبراكين.¹

• أزمات من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل أحيانا إلى سنوات.²

المطلب الرابع: أهداف إدارة الأزمات

الإدارة الأزمات العديد من الأهداف نذكر بعضها فيما يلي:

- تهدف إلى منع حدوث الأزمات مستقبلا من خلال أجهزة الإنذار المبكر.
- الاستعداد للمواجهة الازموية من خلال وضع سيناريوهات للمواجهة السريعة والتدريب عليها.
- تأمين المعدات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة بما يحقق كفاءة وفعالية أداء المنظمة وعدم إضاعة الموارد في التعامل مع الأزمات.³
- توفير القدرات العلمية الإمكانيات المادية الاستعدادات والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.
- استعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل والصعوبات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على تقه جميع الأفراد المعنية.
- التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في مواجهتها⁴

¹ غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المتاجر: العدد 01 ص 65

² ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات (المدخل - المفاهيم - العمليات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص 31

³ محمد احمد الطيب هيكمل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 20

⁴ رداً مسعود، التخطيط الاستراتيجي احدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 1، العدد 02، (2020)، الجزائر، بسكرة، ص 28

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المطلب الخامس: مراحل إدارة الأزمات

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها منها:

مرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من الإشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع الأزمة والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الأزمة.¹

مرحلة الثانية: لاستعداد والوقاية.

تم هذه المرحلة بفترة ما قبل الأزمة في هذه المرحلة يجب أن يتوافر لدى المؤسسات الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، وبالتالي فإن المؤسسة عليها أن تستعد لوقوع أزمات، والهدف من هذه المرحلة هو السعي من أجل منع وقوع الأزمات بالإضافة إلى إدارة الأزمات التي تقع بشكل جيد.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:

تم هذه المرحلة بالتعامل مع الأزمة حال حدوثها ففي هذه المرحلة تتمثل مهمة إدارة الأزمات والفريق الخاصة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار للأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة مثل تسرب المواد الكيميائية والوقود من معامل البترول أو الحرائق وما يترتب عنها من مخاطر في الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية.²

المرحلة الرابعة: استعادة التوازن والنشاط.

¹ عبد الكريم احمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2016، ص 101

² أوليدي مريم، استراتيجية الإدارة الأزمات في مؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تحدد لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019، ص 17

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم إعدادها مسبقاً، واستعادة النشاط من عدّة جوانب، منها الأصول الملموسة والمعنوية من خلال البرامج والخطط، وذلك من أجل إعادة التوازن بشكل تدريجي.

مرحلة الخامسة: التعليم وتقييم التجربة:

في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم إنجازه في أثناء مجابهة الأزمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمة معلومات مفيدة من زاوية الحلول، دون تكرار الأزمة المختلفة والمتوقع حدوث الأزمة بسببها¹

المبحث الثالث: دراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات عربية:

دراسة (أسماء يوسف 2023 بعنوان التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات) تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أسلوب إدارة الأزمات في المنظمة. ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة المنهج النظري بناءً على مراجعة الأدبيات الموجودة. كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمة. وأيضاً، إن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. أخيراً، المنظمة التي تستخدم نهجاً استراتيجياً لأسلوب إدارة الأزمات ستكون سباقة في إدارة الأزمات. كما أوصت الدراسة بأنه لكي تتمكن أي منظمة من الخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر، يجب أن تدمج نهجاً استراتيجياً لإدارة الأزمات وأن تضع أيضاً فريقاً لإدارة الأزمات / استراتيجياً سيكون قادراً على إدارة الأزمة في أقصر فترة زمنية. أخيراً، يجب تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم على التأثير الإيجابي والسلبي للأزمة؛ كما يجب توعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة

دراسة (بلخفة فاطمة زهراء، 2023 بعنوان إدارة الأزمات من منظور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة) تهدف

الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمنظمة مع الإشارة إلى دراسة حالة

¹ طاعن خديجة – شويحي امينة، دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: علاقات عامة؛ قسم الاعلام والاتصال؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ جامعة الدكتور يحي فارس؛ 2020/2021؛ ص22

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

منظمة المراعي وكيف قامت بإدارة أزمة جائحة كورونا 2019 في ظل استعمال أدوات الإدارة الاستراتيجية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عند دراسة مفهوم إدارة الأزمات ومفهوم الإدارة الاستراتيجية كما تمت الاستعانة بدراسة حالة منظمة المراعي من أجل الربط بين هاذين المتغيرين. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة للأزمة تؤدي إلى تحسين جودة القرار في ظل الخيارات الاستراتيجية المتاحة في منظمة المراعي. وكذا قيام المراعي بتشكيل فريق إدارة الأزمات يتمتع بخبرة عالية في المجال، كما توصي الدراسة بضرورة تفعيل أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في مواجهة مختلف الأزمات والتغيرات البيئية. وضرورة استخدام التكنولوجيا الرقمية في منطقة المراعي وتفعيلها في مواجهة الأزمات والاقتداء بها خاصة بالشركات الأجنبية لاسيما تلك الموجودة في دول شرق آسيا ولابدا من استشعار بؤادر الأزمة وفهم الإشارات ومن تم تحليلها الاستخلاص المعلومات التي تساعد على رفع فاعلية نظم اتخاذ القرار لذلك ينبغي على المنظمة تفعيل اليقظة الاستراتيجية ورصد المخاطر المحتملة.

دراسة (كوتر بلحوت وآخرون 2020 بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغرى

والمتوسطة في الاغواط) تهدف هذه الدراسة الى إظهار واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاغواط، ومدى قناعة الإدارة العليا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإتباع استراتيجية فعالة. وكذا تحديد إجراءات التخطيط الاستراتيجي وأهميته. حيث تم توزيع الاستبيان على عينة دراسة، تكونت عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا والوسطى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاغواط، حيث تم توزيع 35 استبانة واسترجع 29 ومنه أصبحت عينة ال دراسة 29 وقد تم استخدام برنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. ومنه توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغرة والمتوسطة بالأغواط، تجلت في أبعاد التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في المؤسسات الصغرة والمتوسطة بقيمة (0.000) ومن التوصيات نوصي إدارة

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في أدائها وذلك لما توصلت اليه نتائج الدراسة. أهمية اعتماد إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحليل الشامل للبيئة بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية، لأن أساس عملية التخطيط الاستراتيجي يبنى على نتائج عملية التحليل البيئي والتي تساهم في قدرة إدارة المؤسسة على تنمية علاقاته مع عملائه. ضرورة وجود شراكات وتبادل خبرات بن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يساهم في إيجاد حلول مبتكرة في مواجهة أزمات كما يسعى إلى تطوير عمليات المؤسسات. وضع استراتيجية واضحة من طرف الدولة لترقية وتطوير دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بريق التنمية على المستويات المحلية.

دراسة (مسعودة ردا 2020 ، بعنوان التخطيط الاستراتيجي احدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية)، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات الاقتصادية والدور الذي يلعبه في التقليل من الأزمات وكذا التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، و تم إتباع المنهج الوصفي ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من الأزمات المحتمل حدوثها و يوفر المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات في أوانها من بين توصيات الدراسة : ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة و ليس كغاية من أجل نجاحه في تحقيق أهدافه ، إشراك المواطنين في وضع الخطة الاستراتيجية.

دراسة (ناطور حفيطة، 2019 بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودور الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة وسائل التخطيط الاستراتيجي المؤثرة على نمو المؤسسة الاقتصادية تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها. التخطيط الاستراتيجي هو عملية مهمة تدفع المؤسسة الاقتصادية إلى صب تفكيرها حول الأهداف التي يجب أن تضعها من أجل تنفيذ رسالتها، و التخطيط الاستراتيجي له فوائد في بناء حالة التوافق الاجتماع حول الأهداف المؤسسة وغاياتها وأسبقايتها وتوفير الأساس

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

لعمليات التوزيع الموارد وتحديد الرقابة النتائج، والمساعدة في تقسيم الأداء التنظيمي و. تعتمد المؤسسة الاقتصادية في التخطيط الاستراتيجي على المستوى العام، تعكس مكانتها في ظل واقع تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم تشخيص الفرص التهديدات، كما توصي الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية استراتيجية فعالة تمكنها من اكتساب ميزه تنافسية إنشاء موظفين مؤهلين وذو ثقافة تسويقية وتحسيسهم بأهمية نشاط الترويج وتمدّد مسؤولياتهم في إنجاح هذه الوظيفة وتكون تابعة لمديرية العامة للمجمع ولها فروع عبر مختلف مناطق صناعة القرار في العالم توكل ليا مهمة رئيسية هي: متابعة، تحليل وتشخيص اهم فرص والتهديدات المستقبلية، وتكون مصدر مهم لمواكبة التطورات الدولية وأداة أساسية مساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و مساواة مختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي مع دعم استراتيجية وظيفية الموارد البشرية (التوظيف، التكوين والتدريب).

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

دراسة ((Farah Niaz, 2021 بعنوان "The Impact Of Strategic Planning On Crisis"،

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية من خلال تحديد مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات بين الاطباء العاملين في المستشفيات الاردنية الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات واهم ما توصلت اليه الدراسة ما يلي :

اظهرت النتائج وجود اثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في إدارة الازمات في المستشفيات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة جميع الأطباء في المستشفيات في عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في توفير المعلومات الكافية عن كافة ابعاد وظروف بيئة العمل في المستشفيات

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

دراسة (ختام عبد العزيز العناتي وآخرون 2018) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية 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 لاستبانات تتألف من 30 فقرة تنتمي إلى خمسة مجالات على عينة مكونة من (500) مداري وموظفاً استجاب منهم (478) تشكل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات 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 عالٍ، 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 فروقاً تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعض مجالات الدراسة

دراسة (Lusia, 2013) بعنوان "Crisis Management: Déterminions Spécifique" هدفنا "Stratégies And Leadership Style For Effectives"، هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

دراسة (Abbas alhamadany2013) بعنوان " THE ROLR OF STRATEGIC "

تهدف "PLANNING INEFFECTIVENESS OF CRISES MANAGEMENT"

الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها، وتشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بينهم وتحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة في الوزارة المبحوثة ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الفكر النظري والراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 76 مديرا في وزارة التخطيط العراقية، توصل البحث إلى نتائج عدة أهمها: أن وزارة التخطيط قد وفتت التخطيط الاستراتيجي بجميع مؤشراتته في إدارتها الأزمات، وتبين أن إسهام التغيير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي الإحداث المزيد من المتغيرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمة يزداد اذا ما تم عبر مراحل إدارة الأزمة ، أما اهم التوصيات فكانت ضرورة توظيف الوزارة للتخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر في فاعلية إدارة الأزمة، ولاسيما في مجال الاتصال وتدفق المعلومات ، واتخاذ قرارات الهامة ، وأيضا ضرورة توظيف طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.

دراسة (Hilary,2010) بعنوان " crisis Définition And Response Understanding "

"Non – Profit Practitioner Perspectives"؛ هدفت الدراسة الى معرفة مدى أهمية الاتصالات وفعاليتها اثناء وبعد الازمة لتتمكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي، واستخدم أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الازمات في المنظمات غير ربحية واهم ما توصلت اليه الدراسة : ان أهمية الاتصالات في الازمات ودورها الحيوي في استعادة المنظمة دورها الإيجابي – ان الإجراءات اليومية للعلاقات العامة في المؤسسة تساعد في حال حدوث الازمة وتحافظ على سمعة وشكل المنظمة –تعد القدرة على الحفاظ على سمعة جيدة والحفاظ على مشاركة الجمهور اهداف أساسية للمنظمات الغير ربحية

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح ان الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، بحيث تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في بعضها والبعض الآخر تناول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وهو موضوع دراستي الحالية.

فصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

- اتفقت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على ضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات والدور الذي يلعبه في التقليل منها حيث قالت بعض الدراسات من بينها دراسة مسعودة رداً أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل من الأزمات المحتمل حدوثها ويوفر المعلومات الأزمة من أجل اتخاذ القرارات في أونها، كما تناولت دراسة أخرى أسماء يوسف أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمة.

- اتفقت الدراسة الحالية في أسلوبها لجمع البيانات مع أسلوب بعض الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة الاستبانة كدراسة كل من- مسعودة رداً- وبلخفي فاطمة الزهراء- فايز عبد الله الناطور- المجاني ناطور- حافضة- فرح نیاز- في حين استخدم دراسة أسماء يوسف المنهج النظري- ودراسة (Lusia) منهجية البحث التاريخي، ودراسة هيلاري استخدمت أسلوب المقابلات.

- اختلفت الدراسات السابقة من حيث المؤسسة التي طبقت بها الدراسة، فدراسة كوتر بلحوت دراسة حالة في مؤسسات الصغرى والمتوسطة في الاغواط - ودراسة بلحفة فاطمة الزهراء دراسة حالة في منظمة المراعي خلال أزمة كورونا - ودراسة ناطور حفيظة دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك - دراسة ختام عبد العزيز دراسة حالة في جامعة عمان الاهلية- ودراسة فرح فايز دراسة حالة في مستشفى الأردنية الحكومية - (Abbas alhamadany) دراسة حالة في وزارة التخطيط العراقية. ودراسة هيلاري دراسة حالة في المنظمات الغير ربحية.

- اختلفت الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، فدراسة كوتر بلحوت وزعن استبانة على 35 فرد واسترجاع 29 على عينة من موظفي الإدارة العليا في مؤسسات الصغرى والمتوسطة في الاغواط - دراسة ختام عبد العزيز وزعت استبانة على عينة مكونة من 500 مدري وموظف استجابة منهم 478 - دراسة (Abbas alhamadany) تكونت عينة الدراسة من 76 مديرا .

الفصل الثاني: دراسة حالة
ALFA PIPE لمؤسسة

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

تمهيد:

بعد ان تطرقنا في الفصل السابق الى المفاهيم الأساسية حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات وكذلك الدراسات السابقة سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى قوة العلاقة بينهم بواسطة اسقاط الجانب النظري في صورة تطبيقية بناء على الاستبانة وقد اخترنا لدراستنا مؤسسة الجزائرية ALFA PIPE لصناعة الانابيب بوحدة غرداية، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الكبرى الرائدة في هذه الولاية، والامام اكثر بالجانب التطبيقي ارتأينا ان نتناول في هذا الفصل كل من:

المبحث الأول: تعريف المؤسسة ALFA PIPE والإجراءات الميدانية

المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف المؤسسة والإجراءات الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

شركة الفايب هي احدى أبرز الشركات الجزائرية المتخصصة في تصنيع الانابيب الفولاذية الملحومة لقطاعي النفط والغاز حيث تعتبر الشركة تابعا للمجمع العمومي للصناعات المعدنية والحديدية والصلب IMETAL، يقع موقعها الرئيسي في الجزائر العاصمة تحديدا في شارع بلقاسم اماني، حيدرة، حيث تمتلك وحدتين رئيسيتين: وحدة غرداية، وحدة عنابة

بما انا دراستي كانت في وحدة غرداية سأتطرق الى تعريف بسيط لها

وحدة غرداية: تقع الفايب في المنطقة الصناعية بونورة غرداية، على بعد حوالي 10 كيلومترات من مركز الولاية، تأسست هذه الوحدة عام 1977، وتغطي مساحة تقدر ب 230000 متر مربع، يقدر رأسمال الشركة الإجمالي

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

حوالي 250 مليار دينار جزائري، حيث يعتمد نشاطها الرئيسي في انتاج الانابيب فولادية الملحومة بطريقة لولبية تستخدم في نقل الغاز والمشتقات البترولية، تتميز منتجاتها بقدرتها على تحمل سماكات عالية تصل الى 25.4 ملم

المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية

بغرض إتمام الدراسة الميدانية كان لزاما علينا الاعتماد على مجموعة من إجراءات المنهجية لجمع المعطيات اللازمة، حيث سنتناول فيما يلي كل من: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا الفصل عند وصفنا لخصائص عينة الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الإحصائي عند عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية والتعليق على نتائجها، وذلك بما يتوافق مع نوع وأهداف الدراسة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد استلام الاستبيانات الموزعة والتأكد من صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25) لتحليل البيانات المجمعة كما تم استخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

أ) اختبار الثبات:

يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) من أهم الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات حيث يتم استخدامه بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح (0-1)، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية ويمكن الاعتماد عليه إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي (0.60) فأكثر، حيث يدل ذلك على أن قائمة الاستبيان تتمتع بثبات داخلي.

ب) الأساليب الإحصائية الوصفية:

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية خاصة فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة وهنا استعملنا كل من النسب المئوية والتكرارات، والتي تحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS، والدوائر النسبية والأعمدة البيانية والتي تحصلنا عليها من مخرجات برنامج Excel.

ج) الجداول النسبية:

تستخدم في تحليل البيانات أو الإحصاءات، وتُظهر العلاقات بين ظاهرتين أو أكثر، كما تعرف هذه الجداول عادةً باسم "جداول التوافق" أو "جداول الارتباط"، حيث تتضمن صفات متعددة يمكن أن تكون مرتبطة ببعضها البعض. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الجداول أيضًا أبعادًا إضافية مثل العمر أو الجنس لتحليل البيانات بشكل أكثر تفصيلاً، مما يسمح بتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة ثم تحديد العينة المراد بحثها.

أ. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ب. عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلًا دقيقًا لخصائص المجتمع، وبلغت عينة الدراسة 50 موظف وموظفة في المؤسسة محل الدراسة.

ج) أداة الدراسة:

من أجل إعداد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها والإجابة على فرضياتها اعتمدنا على أداة الاستبيان، ويعرف على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، تُجمع في استمارة تُرسل للأشخاص المعنيين بهدف الحصول

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

على إجابات للأسئلة المطروحة. وبهدف قياس توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، قمنا بتقسيم الاستبيان على النحو التالي:

• المحور الأول:

خصص هذا القسم لدراسة المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وضم 5 أسئلة.

• المحور الثاني:

احتوى القسم الثاني من الاستبيان أسئلة قياس محور التخطيط الاستراتيجي وتشمل 10 أسئلة.

• المحور الثالث:

تضمن هذا المحور أسئلة خاصة بإدارة الأزمات وتكون من 10 أسئلة.

الفرع الرابع: صدق أداة الدراسة:

قمنا باستخدام أسلوب صدق التحكيم للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبيان للغرض الذي أعدت من أجله، وقد وزع الاستبيان على الأستاذ المشرف، وذلك بغرض تصحيح وضبط المنهجية من الجانب الشكلي والمنهجي.

الفرع الخامس: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد اعتمدنا في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرونباخ" على النحو التالي:

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

الجدول رقم (01): اختبار ألفا كرونباخ

إحصائيات الموثوقية	
عدد العناصر	الفا كرونباخ
15	0.852

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم كل ألفا كرونباخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (0.60)، وهو المعدل الأدنى المقبول، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0.852)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، ويضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

سنستعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة

في الاستبانة ضمن القسم الجزء المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك كما يلي:

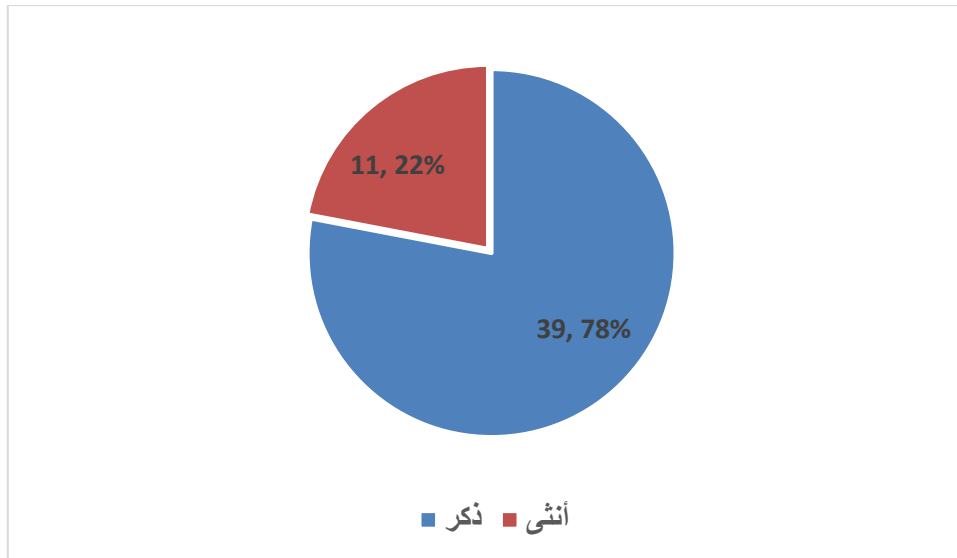
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الشكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

يعكس الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث يظهر أن عدد الذكور في العينة هو 39، مما يمثل 78% من إجمالي الأفراد، بينما عدد الإناث هو 11، مع نسبة تبلغ 22%. هذا التوزيع يشير إلى هيمنة الذكور في العينة بنسبة كبيرة، وهذا قد يعكس بعض الخصائص الاجتماعية أو الثقافية للمجتمع المستند إليه.

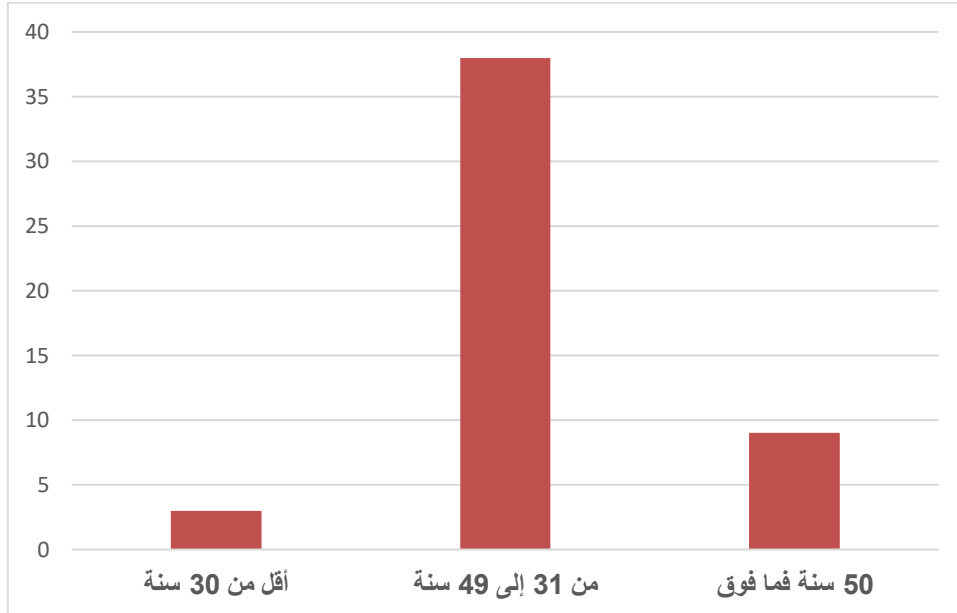
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	6%
من 31 إلى 49 سنة	38	76%
50 سنة فما فوق	9	18%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



يظهر جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أغلبية المشاركين، بنسبة 76%، تتراوح أعمارهم بين 31 و49 سنة، مما يعكس تركيزًا كبيرًا من فئة الشباب والبالغين في العينة. في المقابل، تمثل الفئة الأقل عمرًا (أقل من 30 سنة، 6%)، مما يعكس تركيزًا كبيرًا من فئة الشباب والبالغين في العينة.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

سنة) نسبة صغيرة جدًا، حيث لا تتجاوز 6% من العينة، مما قد يشير إلى نقص في تمثيل الشباب الصغير أو تفضيل في اختيار الفئة العمرية الأكبر. أما فئة 50 سنة فما فوق فتشكل 18% من العينة، وهي نسبة معتدلة، مما يدل على وجود تمثيل معقول للبالغين الأكبر سنًا.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

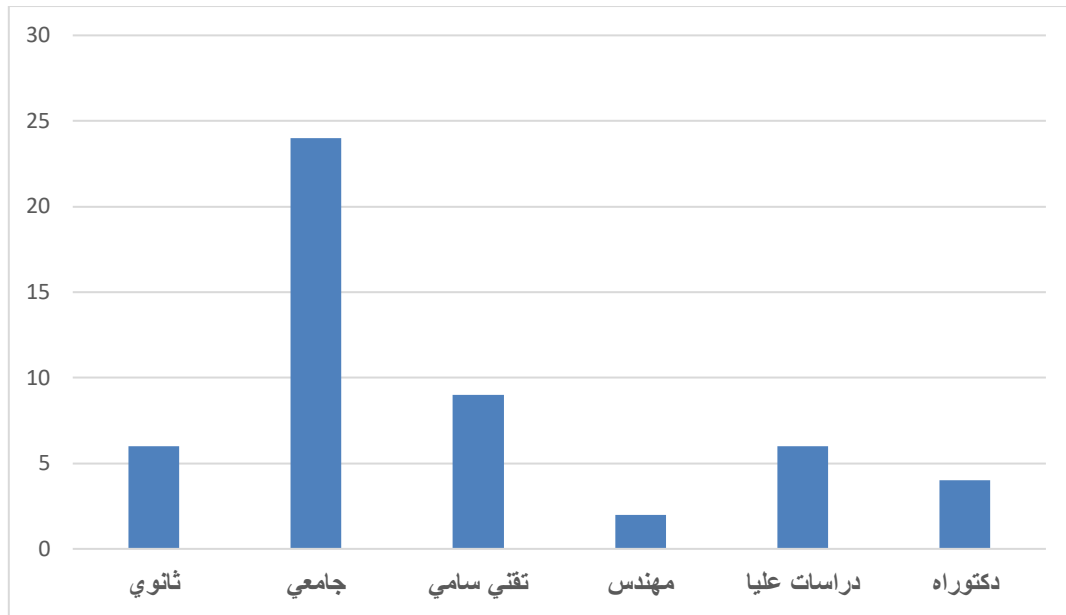
الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
12%	6	ثانوي
48%	24	جامعي
18%	9	تقني سامي
4%	2	مهندس
12%	6	دراسات عليا
8%	4	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من جدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث يشكلون 48% من العينة، يليهم الحاصلون على شهادات تقنية سامية بنسبة 18%. يأتي بعد ذلك الحاصلون على الشهادات الثانوية بنسبة 12%، وهو نفس النسبة التي حصل عليها حاملو الدراسات العليا، في حين تمثل نسبي المهندسين والدكتوراه 4% و8% على التوالي.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

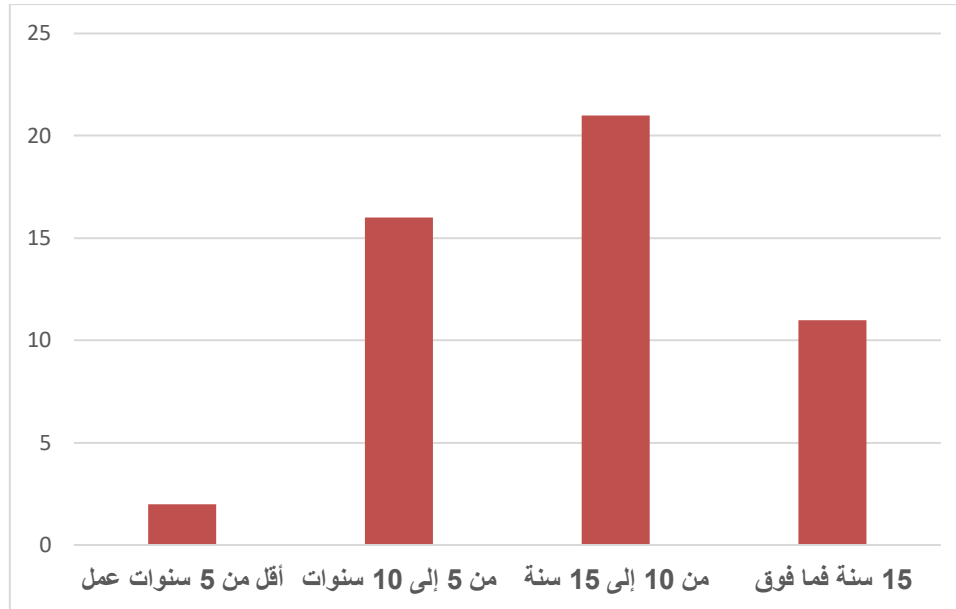
الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4%	2	أقل من 5 سنوات عمل
32%	16	من 5 إلى 10 سنوات
42%	21	من 10 إلى 15 سنة
22%	11	15 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الغالبية العظمى من المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، حيث يشكلون 42% من العينة، مما يشير إلى وجود قاعدة قوية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة. كما أن نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات تمثل 32%، الأمر الذي يعكس وجود عدد كبير من العاملين الذين اكتسبوا خبرة معقولة في المهنة. من ناحية أخرى، هناك نسبة صغيرة من الأفراد ذات خبرة أقل من 5 سنوات، حيث تمثل 4%، مما يدل على أن نسبة قليلة من الموظفين حديثي العمل. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة 15 سنة فما فوق فهم يشكلون 22% من العينة، وهو ما يعكس وجود عدد من الكوادر ذات الخبرة الطويلة الذين يمكن أن يساهموا في نقل المعرفة والخبرة إلى بقية الأعضاء. بشكل عام، يُظهر التوزيع أن العينة تتسم بتنوع في مستويات الخبرة، مع ميل واضح نحو أعضاء ذوي خبرة متوسطة وطويلة، مما يعزز احتمالية وجود خبرة وكفاءة عالية بين المشاركين.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

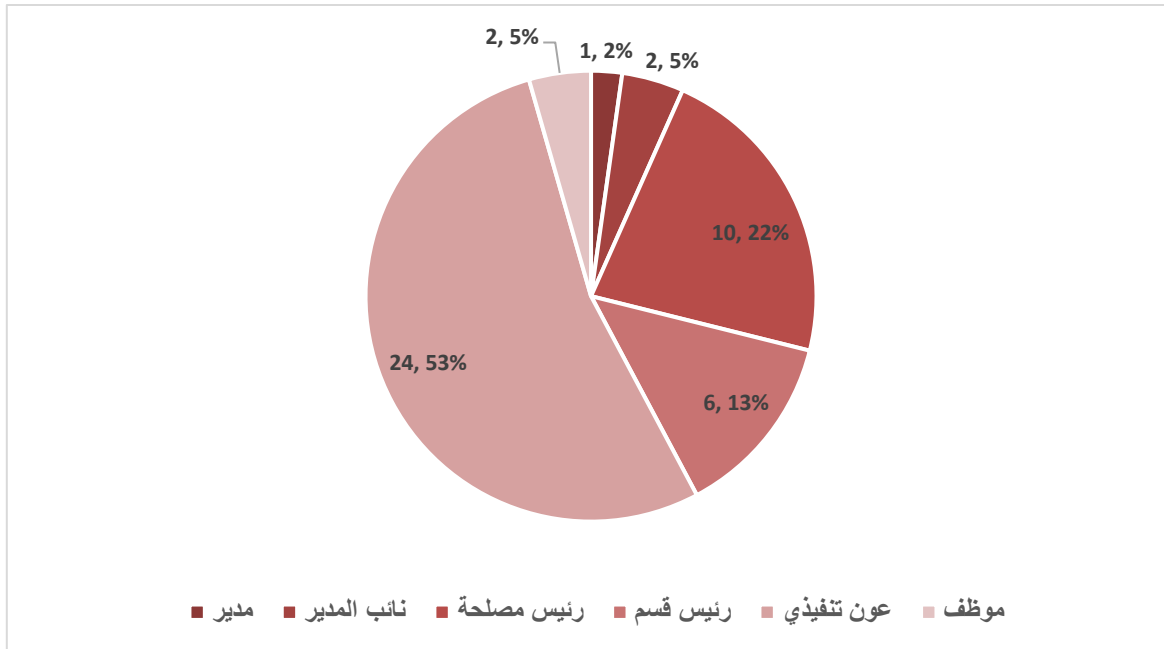
5. توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
2%	1	مدير
4%	2	نائب المدير
20%	10	رئيس مصلحة
12%	6	رئيس قسم
48%	24	عون تنفيذي
4%	2	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

بالنظر إلى الجدول رقم 06 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة، نلاحظ تنوعاً في المناصب التي يشغلها المشاركون في الدراسة. يتصدر فئة "عون تنفيذي" النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 48% (24 فرداً)، مما يشير إلى تمثيل قوي لهذه الفئة في الدراسة. يلي ذلك فئة "رئيس مصلحة" بنسبة 20% (10 أفراد)، ثم "رئيس قسم" بنسبة 12% (6 أفراد). أما المناصب القيادية العليا ممثلة في "مدير" و"نائب المدير"، بالإضافة إلى فئة "موظف"، فتشكل نسباً أقل تتراوح بين 2% و4% لكل منها. هذا التوزيع يوفر نظرة عامة على الهيكل الوظيفي لأفراد العينة المشاركين في الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحاور

الفرع الأول: تحليل أجوبة المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"

الجدول رقم 07: يمثل استجابة العينة نحو محور التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	التخطيط استراتيجي يساهم في حل الأزمات داخل المؤسسة.	2.42	0.741	4	موافق
02	يساعد التخطيط استراتيجي على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.	2.89	0.416	4	موافق
03	يوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل الأزمات.	2.89	0.314	5	موافق بشدة
04	يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة.	2.60	0.566	5	موافق بشدة
05	تتطلب دقة التخطيط الاستراتيجي وجود البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.	2.96	0.188	4	موافق
06	ضرورة التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.	2.89	0.314	4	موافق

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

07	التحديد الدقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلا مهم جدا لمواجهة الأزمة.	2.57	0.572	4	موافق
08	قلة شرح عمليات التخطيط الاستراتيجي للموظفين تقلل من فعالية إدارة الأزمات.	3.00	0.000	2	غير موافق
09	يحدد التخطيط استراتيجي بدقة كافة إمكانيات الكلية التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.	2.92	0.262	4	موافق
10	قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل الأزمة.	2.75	0.440	2	غير موافق

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

تحليل نتائج الجدول رقم (07) حول استجابة العينة نحو محور التخطيط الاستراتيجي:

1. الاتجاه العام:

- معظم الفقرات تظهر توجهاً إيجابياً (موافق أو موافق بشدة)، مع وجود بعض الاستثناءات.
- الفقرات التي تتعلق بتحديد الأهداف الدقيقة، ودقة البيانات، والتقييم المستمر (الفقرات 07، 05، 06، 03) حصلت على معدلات وسط حسابي عالية، مما يدل على أهمية هذه العوامل في نظر العينة.

2. مستوى الموافقة:

- الفقرات التي تتعلق بدور التخطيط في حل الأزمات وتوفير المعلومات (الفقرات 01، 02، 03) لها متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى اعتقاد العينة أن التخطيط الاستراتيجي فعال في ذلك.
- الفقرات التي تتعلق بالمشاركة والتواصل (الفقرات 08 و 10) حصلت على متوسطات أقل من 3، مع أن بعضهم غير موافق، مما يعكس أن العينة لا ترى أن قلة الشرح أو ضعف إشراك الموظفين يشكل عقبة كبيرة، أو أن هذا الجانب أقل أهمية.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

3. أهمية البيانات والدقة:

- الفقرة 05 التي تتحدث عن ضرورة دقة البيانات حصلت على أعلى متوسط (2.96) وانحراف معياري منخفض (0.188)، مما يدل على اتفاق قوي من العينة على أهمية توفر معلومات دقيقة لمواجهة الأزمات.

4. الفقرات التي تتطلب تقويماً مستمراً وتحديد أهداف:

- الفقرة 06 (ضرورة التقويم المستمر) و07 (تحديد الأهداف) حصلت على متوسطات مرتفعة (2.89 و2.57 على التوالي)، مما يعكس اعتراف العينة بأهمية التحديث المستمر والتحديد الدقيق للأهداف في التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.

5. الترتيب:

- الفقرات التي حصلت على ترتيب 4 أو 5 تظهر أن العينة تعتبر معظم عناصر التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية، مع استثناءين:

- الفقرة 08 و10 حصلت على ترتيب 2، مما يدل على أن العينة تعتبر أن قلة الشرح أو ضعف مشاركة الموظفين ليست من أكبر العقبات، أو أقل أهمية من باقي العناصر.

الاستنتاج العام:

- العينة تتفق بشكل كبير على أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات، خاصة في توفير معلومات دقيقة، تحديد الأهداف، والتقويم المستمر.
- هناك اعتراف بأهمية دقة البيانات ودور التخطيط في حل الأزمات.
- على الجانب الآخر، يبدو أن العينة لا تعتبر قلة الشرح أو ضعف مشاركة الموظفين من العقبات الكبرى، حيث حصلت على تقييمات أقل أهمية.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

الفرع الثاني: تحليل اجوبة المحور الثاني "إدارة الأزمات"

الجدول رقم (08): يمثّل استجابة العينة نحو محور إدارة الأزمات

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
11	تستطيع المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	2,98	0,354	4	موافق
12	تسهم المؤسسة في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	2,45	0,534	4	موافق
13	يتم الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة.	2,85	0,184	4	موافق
14	تتمتع المؤسسة بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	3,12	0,342	5	موافق بشدة
15	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة.	2,98	0,234	5	موافق بشدة
16	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث الأزمة.	2,87	0,312	5	موافق بشدة
17	تقوم المؤسسة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	2,95	0,468	4	موافق
18	يتم مسح بيئة العمل الخارجية والداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	2,56	0,294	2	غير موافق
19	هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة.	2,65	0,385	4	موافق

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

20	تهتم المؤسسة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال.	2,34	0,392	4	موافق
----	--	------	-------	---	-------

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (Excel)

تحليل نتائج جدول استجابة العينة نحو محور إدارة الأزمات:

1. الاتجاه العام للاستجابات:

- أغلب الفقرات تُظهر اتجاهًا "موافق" أو "موافق بشدة"، مما يدل على أن العينة تتفق بشكل عام مع وجود ممارسات أو مواقف إيجابية تجاه إدارة الأزمات داخل المؤسسة.
- باستثناء فقرتين، تعتبر باقي الفقرات ذات تقييمات إيجابية، مما يعكس وعيًا واهتمامًا ملموسًا بإدارة الأزمات.

2. تحليل الوسط الحسابي:

- أعلى متوسط حسابي هو 3,12 للفقرة 14 ("تتمتع المؤسسة بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها")، ما يدل على أن المؤسسة بشكل عام تملك فريق عمل مدربًا، وهو أمر إيجابي.
- أدنى متوسط حسابي هو 2,34 للفقرة 20 ("تهتم المؤسسة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال")، مما يشير إلى أن الاهتمام بالمؤتمرات والندوات أقل نسبيًا، وربما يوجد ضعف في تحديث المعرفة أو التفاعل مع أحدث المستجدات في المجال.

3. الانحراف المعياري:

- القيم تتراوح بين 0,184 و0,534، مما يدل على تباين محدود نسبيًا في استجابات العينة، أي أن الآراء كانت متقاربة بشكل عام.
- أقل انحراف معياري هو للفقرة 14 (0,184)، ما يعكس توافقًا عاليًا في تقييم المؤسسة لفريق العمل المدرب.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

- أعلى انحراف معياري هو للفقرة 13 (0,534)، لكنه لا يزال ضمن نطاق معتدل، مما يشير إلى أن هناك بعض الاختلاف في تقييم مدى قدرة المؤسسة على الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة.

4. الترتيب:

- الفقرات ذات الترتيب 4 و 5 تظهر أن هناك تركيزًا على القدرات الأساسية مثل التوقع، الحد من الانتشار، والتخطيط المسبق، مع وجود تركيز خاص على التدريب ووسائل الاتصال.
- الفقرة 18 التي تتعلق بمسح البيئة الخارجية والداخلية حصلت على ترتيب 2، وهو أدنى، مما يدل على أن تقييم المؤسسة لمدى شمولية هذا الإجراء أقل إيجابية أو أقل تطبيقًا.

5. التحليل العام:

- المؤسسة تبدو ملتزمة بشكل كبير بجوانب إدارة الأزمات الأساسية، خاصة التوقع، والتواصل، والتخطيط المسبق، وتدريب الفريق.
- توجد فجوات في بعض المجالات مثل حضور المؤتمرات والندوات، وهو أمر قد يعكس نقص في التحديث المستمر أو ضعف في الاستفادة من أحدث الممارسات والمعارف.
- الحاجة إلى تعزيز عمليات المسح البيئي والتحديث المستمر للمعلومات يمكن أن تكون من الأولويات لتحسين إدارة الأزمات.

الاستنتاج:

- المؤسسة تتبنى ممارسات جيدة في إدارة الأزمات، مع تركيز واضح على التخطيط والتدريب، ولكن هناك مجال لتحسين الوعي بالتحديث المستمر والاطلاع على أحدث المستجدات من خلال حضور المؤتمرات والندوات، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها في مسح البيئة بشكل شامل.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنقوم باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على وجود "علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات"

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الأولى، سنقوم باستخدام تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) لقياس العلاقة بين عدد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

الجدول رقم (09): يمثل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

التخطيط الاستراتيجي	إدارة الأزمات
Corrélation de Pearson	0.836
Sig. (bilatérale)	0.019
N	50
Corrélation de Pearson	1
Sig. (bilatérale)	0.019
N	50

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى: علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

1. القيمة الإحصائية (الارتباط بيرسون):

- قيمة معامل الارتباط (r) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات هي 0.836.

- هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث أن قيمة الارتباط تتراوح بين 0.8 و 1، وهو ما

يدل على علاقة قوية جداً.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

2. الدلالة الإحصائية (القيمة الاحتمالية):

- قيمة (Sig). (احتمال) ثنائية الاتجاه هي 0.019.

- بما أن قيمة الاحتمال أصغر من مستوى الدلالة الشائع 0.05، فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

3. حجم العينة:

- عدد الملاحظات (N) هو 50 لكل من المتغيرين، وهو حجم مناسب لدراسات الارتباط.

- نظرًا لوجود علاقة ارتباط قوية وإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، يمكن أن نستنتج أن الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين صحيحة.

- أي أن، كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي، زادت القدرة على إدارة الأزمات بشكل فعال، أو العكس.

- النتائج تدعم فرضية الدراسة الأولى بشكل واضح. توجد علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات داخل المنظمة أو المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص على وجود "تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"

من أجل معرفة صحة هذه الفرضية سنقوم باستخدام تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة مستويات التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الأزمات. إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية، فهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إدارة الأزمات.

فصل الثاني : دراسة حالة لمؤسسة ALFA PIPE

الجدول رقم (10): يمثل تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA		Somme des carrés	DdL	Carrés moyen	F	Sig
Utilisation	Intergroupes	165.04	1	41.260	79.900	0.000 ^a
	Intragroupes	171.69	136	0.516		
	Total	337.000	136			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

استنادًا إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) الموضحة في الجدول رقم (10)، نلاحظ ما يلي:

1. القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتاد 0.05، مما يشير

إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين مستويات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2. قيمة F تساوي 79.900، وهي عالية، مما يدل على أن الفروق بين المجموعات أكبر من الفروق داخل

المجموعات، وهو مؤشر على تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

3. مجموع مربعات الفروق بين المجموعات (165.04) يدل على أن الاختلافات بين مستويات التخطيط

الاستراتيجي واضحة وملموسة.

الاستنتاج النهائي: بناءً على النتائج الإحصائية، يمكننا رفض الفرضية العدمية (التي تنص على عدم وجود

تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات)، وقبول الفرضية البديلة، والتي تؤكد أن هناك تأثيرًا معنويًا

للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

وبذلك، فإن الدراسة تدعم أن تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي يُسهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمات

خاتمة

خاتمة

نعيش اليوم في وقت يتميز بالمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى كثرة المخاطر الخارجية التي قد تصيب هذه المؤسسات بما ينعكس سلباً على عملية إنتاجها، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على اتخاذ القرارات المهمة في الوقت المناسب خلال الأزمات ويكون ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي. ومؤسسة ALFA PIPE هي مؤسسة نموذجية في عملية التسيير الإداري الحديث لكونها تعتمد الأساليب الحديثة في عملية تسييرها. فنجدها تعتمد التخطيط الاستراتيجي كضرورة أساسية في عملية معالجة الأزمات التي تعترضها. لكونه الخيار الأمثل لتجنب الأضرار المترتبة عن الأزمات.

➤ نتائج الدراسة:

- تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحوري التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات أن المؤسسة تتبنى مواقف إيجابية تجاه قدراتها واستعداداتها في التعامل مع الأزمات، مع وجود بعض النقاط التي تتطلب تحسينات. حيث تؤكد النتائج على أهمية ودور التخطيط المسبق (جمع المعلومات، والتدريب) في مواجهة الأزمات:
- يُظهر المتوسط المنخفض نسبياً في الفقرات المتعلقة بالفعالية والتخطيط الدقيق أن هناك اعتقاداً راسخاً بأن التخطيط يلعب دوراً محورياً في حل الأزمات وتقليل المخاطر، خاصة مع توافق أغلب الموظفين على أهمية تحديد الأهداف بدقة والتقييم المستمر.
 - عدم موافقة البعض على أن قلة الشرح أو المشاركة تؤثر بشكل كبير، قد يشير إلى وجود ثقة بمستوى التخطيط أو إلى أن العاملين يعتقدون أن العوائق غير مرتبطة مباشرة بعملية التخطيط.
 - تؤكد النتائج على وجود قدر كبير من الاستعداد، مثل توقع الأزمات، تخصيص ميزانيات، وتدريب الفرق، مع تأكيد على أهمية وسائل الاتصال وجمع العلامات المبكرة، ومع ذلك تظهر فقرة المسح الشامل للبيئة ضعفاً واضحاً، حيث لا يعتقد الكثيرون أن هناك عمليات تقييم شاملة، مما يمثل نقطة ضعف أساسية في إمكانية التنبؤ المبكر والاستعداد الاستراتيجي.

خاتمة

- إظهار المؤسسة قدرتها على توزيع المسؤوليات بسرعة والتزامها بحضور المؤتمرات يدل على وعي وتطوير مستمر في مجال إدارة الأزمات.
- تعد مؤسسة ALFA PIPE من الشركات المهمة على المستوى المحلي.
- تتميز هذه المؤسسة بمستوى احترافي في التسيير لكونها تعتمد على أساليب التسيير الإداري الحديث.
- تعتمد الإدارة في عملية مجابهة الأزمات على التخطيط الاستراتيجي كخيار أساسي.

➤ التوصيات:

استنادًا إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز قدرات المؤسسة في إدارة الأزمات وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي:

1. تعزيز عمليات المسح الشامل للبيئة:

- العمل على تطوير وتقوية أدوات تقييم البيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري ومنهجي.
- تدريب الفرق على استخدام أدوات التحليل والرقابة المبكرة للكشف عن مؤشرات الأزمات المحتملة.

2. تحسين عمليات التواصل الداخلي والخارجي:

- تنظيم برامج توعوية وورش عمل لشرح عمليات التخطيط الاستراتيجي لزيادة فهم الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات.

- تعزيز قنوات الاتصال الفعالة لضمان مشاركة أوسع ومبادرات مشتركة في إدارة الأزمات.

3. تطوير برامج تدريبية متخصصة:

- تقديم دورات تدريبية متقدمة تركز على إدارة الأزمات، والتخطيط المسبق، والتواصل الفعال.
- تشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات الدولية والمحلية لتعزيز المعرفة بأحدث الممارسات.

4. استثمار في بناء فرق عمل مدربة وقادرة على التعامل السريع:

خاتمة

- إرساء برامج تدريب مستمرة لفرق العمل لضمان جاهزيتها لمواجهة الأزمات بشكل سريع وفعال.
- توفير أدوات وتقنيات حديثة لمراقبة الأزمات والتعامل معها.

5. تخصيص موارد مالية وتقنية:

- زيادة الميزانيات المخصصة لمبادرات إدارة الأزمات، خاصة في مجالات التقييم المبكر والتدريب.

➤ أفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع بحثنا هذا موضوع مهم لكونه يعالج موضوع حساس ومهم في عملية تسيير المؤسسات، ولهذا فهو له القابلية من اجل التوسع في البحث فيه ويمكن ان نقترح المواضيع التالية:
- لتخطيط الاستراتيجي ودوره في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- إدارة الأزمات داخل المؤسسة من منظور استراتيجي.
- علاقة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة وعملية اتخاذ القرار في تحسين الجانب المالي المؤسسة الاقتصادية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

كتب:

1. خالد محمد بن حمدان، كتاب الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الباروزي للنشر والتوزيع عمان: الأردن، 2009. ص 26.
2. مجيد الكرخي " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، 2017. ص 80.
3. د. حمدي سيد محمد محمود " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات العربية: نحو رؤى مستقبلية الإصلاح والتطوير " المركز الديمقراطي العربي للنشر، برلين - ألمانيا، 2022. ص 22.
4. حجي احمد، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة الأزمات (المداخل - المفاهيم - العمليات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص 31.
6. محمد احمد الطيب هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2006، ص 20.
7. عبد الكريم احمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، الجندرية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، عمان، 2016، ص 101.
8. د أيه رياض العبد القادر بورزان، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع؛ سوريا، 2021؛ ص 58.

مجلات:

9. طيبة محمد علي المحسي " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة اللامات " المجلة العربية للنشر العلمي، اصدار 06 - العدد 56؛ مصر، 2023؛ ص 178.
10. كريمة شعبان " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة اللامات " المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17 العدد 28، جامعة ال جزائر 3، 2019؛ ص 19.
11. الصمادي، بشرى سالم، التخطيط استراتيجي كمدخل لتحسين المستمر بمؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد (الجزء الرابع 164)، سنة 2015.
12. محمد حسين علي الجنابي، محاضرات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي، جامعة المستنصرية، بغداد، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

13. حسين خليل عبد القادر " واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من بلديات الفلسطينية " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20 - العدد 02، جامعة باتنة 1 - الجزائر، 2019؛ ص318.
14. حازم احمد فروانة " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة " المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15- العدد 02، جامعة تلمسان - الجزائر، 2021؛ ص551.
15. إبراهيم عبد السلام احمد عبد المطلب " اثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التدريب " مجلة العلوم الإنسانية - العدد 50، جامعة بسكرة - الجزائر، 2018؛ ص55.
16. يونس إبراهيم جعفر " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات " مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 01، القدس، 2017؛ ص300.
17. ايمن حسن الديراوي "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة" «مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04 - العدد 02، غزة، 2020؛ ص126.
18. سمير سليمان عبد الجمل "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا" المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04 - العدد 01، فلسطين، 2020؛ ص20.
19. حنان شعبان "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية" المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد 01، أكتوبر 2017، جامعة الجزائر 3؛ ص136.
20. إبراهيم عبد الحفيطي، سمات وخصائص الأزمات الحديثة وسبل إدارتها، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية المجلد 06: مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمار تليجي الاغواط؛ 2023؛ ص29.
21. جعفر يونس ابراهيم أحمد، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى المجلد 21 (سلسلة العلوم السياسية) العدد الأول، ص 293، يناير 2017؛ ص293.
22. غول فرحات، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المتاجر: العدد 01؛ ص65.
23. رداس مسعودة، التخطيط الاستراتيجي احدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة القيمة المضافة الاقتصادية الأعمال، المجلد 1، العدد 02، (2020)، الجزائر، بسكرة، ص28.
24. محمد احمد أبوبكر الأحمر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة الاصاله -جامعة ليبيا المفتوحة، العدد الثاني؛ مارس 2022؛ ص211.

قائمة المصادر والمراجع

مذكرات:

25. مسعودي محمد امين واخرون، إدارة الازمات في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية - عين تموشنت - الجزائر - 2018/2019، ص4.
26. إبراهيم يعيشي "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016؛ ص10.
27. رحمه زعيبي "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة - الجزائر، 2014؛ ص39.
28. بن عمر وهيبة "التخطيط الاستراتيجي مكاميزمات تفعيل التنمية في مجال الإدارة المحلية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة، 2020؛ ص28.
29. عبد العالي واخرون، أساليب إدارة الأزمات لدى مديرية المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، أطروحة ماجستير؛ كلية التربية؛ الجامعة الإسلامية، فلسطين غزة 2009.
30. مريم خينوش، إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، الطور الثاني، تخصص إدارة المالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش 2020/2021.
31. فريال بن مزارى، التخطيط الاستراتيجي للاتصال ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الأعلام والاتصال، تخصص: اتصال استراتيجي وأزمات، جامعة الجزائر 3، 2022/2023؛ ص102.
32. عبد العزيز بوخرص، دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات على مستوى المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2011/2012.
33. أوليدي مريم، استراتيجية الإدارة الأزمات في مؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/2019؛ ص17.

قائمة المصادر والمراجع

34. سجي شابع كامل " واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات " مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس؛ كلية الإدارة والاقتصاد؛ قسم إدارة اعمال؛ جامعة القادسية، العراق، ص7.
35. طاعن خديجة – شويحي امينة، دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الازمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: علاقات عامة؛ قسم الاعلام والاتصال؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ جامعة الدكتور يحي فارس؛ 2021/2020؛ ص22.

المراجع باللغة الأجنبية:

36. Philip dancause, LA PLANIFICATION STRATEGIQUE, SOUTH RESEARCH, B-3010 Kessel-Lo (Leuven), Belgaum.2021.
37. Maryann A Aaryjas, Effctive crisis management, 1999, p01
38. Remy Volipi A propos du management de crise universite du littoral cote dopale, France, novembre 2003. P04.
39. Haroldkezner, strategicplaning for project management, new York ,catalogin -poblicayion data ,2001, p 15.

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم إدارة أعمال

سنة الثالثة لليسانس



استبيان حول التخطيط استراتيجي ودوره في إدارة الازمات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

اخي الموظف؛ اختي الموظفة

يسعدني ان اضع بين يديكم هذا استبيان استكملا لمتطلبات نيل شهادة لليسانس أكاديمي تخصص إدارة أعمال؛ الذي يهدف لمعرفة تخطيط استراتيجي ودوره في إدارة الازمات؛ وهذا من خلال إجابة على أسئلة استمارة المرفقة بين يديكم بما يعبر عن وجهة نظرکم؛ واعاهد حضرتکم بان كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي؛ نظرا لأهمية مؤسستکم قمت باختيارکم كعينة لدراستي الميدانية

ملاحظة: يتم إجابة بختيار الخانة المناسبة بوضع علامة ✓

وتقبلوا مني فائق احترام والتقدير

أستاذ المشرف:

بن موسى عمر

الطالبة:

رسيوي سعاد

اولا: البيانات الشخصية

الجنس:

☐

موظفة

☐

موظف

العمر:

☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 49 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي
☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐ دكتورة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات عمل ☐ من 5 الى 10 سنوات
☐ من 10 الى 15 سنة ☐ من 15 فما فوق

اسم الوظيفة:

☐ مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس مصلحة
☐ رئيس قسم ☐ عون تنفيذي ☐ موظف

وظيفة اخرا، اذكره

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					التخطيط استراتيجي يساهم في حل الازمات داخل المؤسسة	1
					يساعد التخطيط استراتيجي على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الازمة	2
					يوفر التخطيط الاستراتيجي معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل الازمات	3
					يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الازمة	4
					تتطلب دقة التخطيط الاستراتيجي وجود البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الازمة والمتأثرين بها	5
					ضرورة التقويم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الازمة	6
					التحديد الدقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلا مهم جدا لمواجهة الازمة	7
					قلة شرح عمليات التخطيط الاستراتيجي للموظفين تقلل من فعالية إدارة الازمات	8
					يحدد التخطيط استراتيجي بدقة كافة إمكانيات الكلية التي يمكن استخدامها في مواجهة الازمة	9
					قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل الازمة	10

المحور الثاني: إدارة الازمات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					تستطيع المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	11
					تسهم المؤسسة في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة اثار الازمة	12
					يتم الحد من انتشار الازمة بفترة زمنية مناسبة	13
					تتمتع المؤسسة بفريق عمل مدرب على التعامل مع الازمة فور حدوثها	14
					هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الازمة	15
					هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرا لحدوث الازمة	16
					تقوم المؤسسة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الازمات فور حدوثها	17
					يتم مسح بيئة العمل الخارجية والداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة	18
					هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من اثار الازمة	19
					تهتم المؤسسة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	20

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

.....

.....

.....

بعض آراء عينة الدراسة:

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....
.....
.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....
.....
.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....
.....
.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....
.....
.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

في الختام، نسعد بقراءة ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول الموضوع:

.....

مخرجات spss:

جدول 01 اختبار الفا كرونباخ

إحصائيات الموثوقية	
عدد العناصر	الفا كرونباخ
15	0.852

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	78%
أنثى	11	22%
المجموع	50	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	6%
من 31 إلى 49 سنة	38	76%

18%	9	50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
12%	6	ثانوي
48%	24	جامعي
18%	9	تقني سامي
4%	2	مهندس
12%	6	دراسات عليا
8%	4	دكتوراه
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4%	2	أقل من 5 سنوات عمل

32%	16	من 5 إلى 10 سنوات
42%	21	من 10 إلى 15 سنة
22%	11	15 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اسم الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العمر
2%	1	مدير
4%	2	نائب المدير
20%	10	رئيس مصلحة
12%	6	رئيس قسم
48%	24	عون تنفيذي
4%	2	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

الجدول رقم (07): يمثل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الأزمات
Corrélation de Pearson	1	0.836
التخطيط الاستراتيجي Sig. (bilatérale)		0.019
N	50	50
Corrélation de Pearson	0.836	1
إدارة الأزمات Sig. (bilatérale)	0.019	
N	50	50

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.25

الجدول رقم (08): يمثل تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA		Somme des carrés	DdL	Carrés moyen	F	Sig
Utilisation	Intergruppes	165.04	1	41.260	79.900	0.000 ^a
	Intragruppes	171.69	136			
	Total	337.000	136	0.516		

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS v.25)

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	بن موسى عمر	أستاذ محاضر "أ"
02	جقاوة اميرة	أساتذة مؤقتة
03	بباز عبد العزيز	أستاذ محاضر " ب "



غرداية في:

إلى السيد: الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل إجراء تربص ميداني لصالح الطالبتين :

1- رسيوي سعاد المستوى: . الثالثة ليسانس. التخصص: . إدارة أعمال

لمذكرة نيل شهادة ليسانس تحت عنوان:

التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات -دراسة حالة - "

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

رئيس القسم

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلية

Cadre chargé de la Formation
BEIMOKHTAR MAMMAR

SPA ALFA PIPE
CADRE CHARGE
DE LA FORMATION

مساعد رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتأهيل في التدوج
بهاز عبد العزيز

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية