

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع

الموضوع:

دور التخطيط الاستراتيجي للأنشطة (أزمة كورونا) دراسة ميدانية بمؤسسة لسنولخان (الأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:
د/ بداوي محمد

من إعداد الطالب:
بن شريف أحمد

لجنة المناقشة

العضوية	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عمار ثليجي - الأغواط -	د.نكل هواري
مشرفا ومقررا	جامعة عمار ثليجي - الأغواط -	د.بداوي محمد
مناقشا	جامعة عمار ثليجي - الأغواط -	د.يعقوبي عطاءالله

السنة الجامعية 2020-2021

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

الموضوع

دور التخطيط الاستراتيجي للأزمات (أزمة كورونا)

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز (الأغواط)

منكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

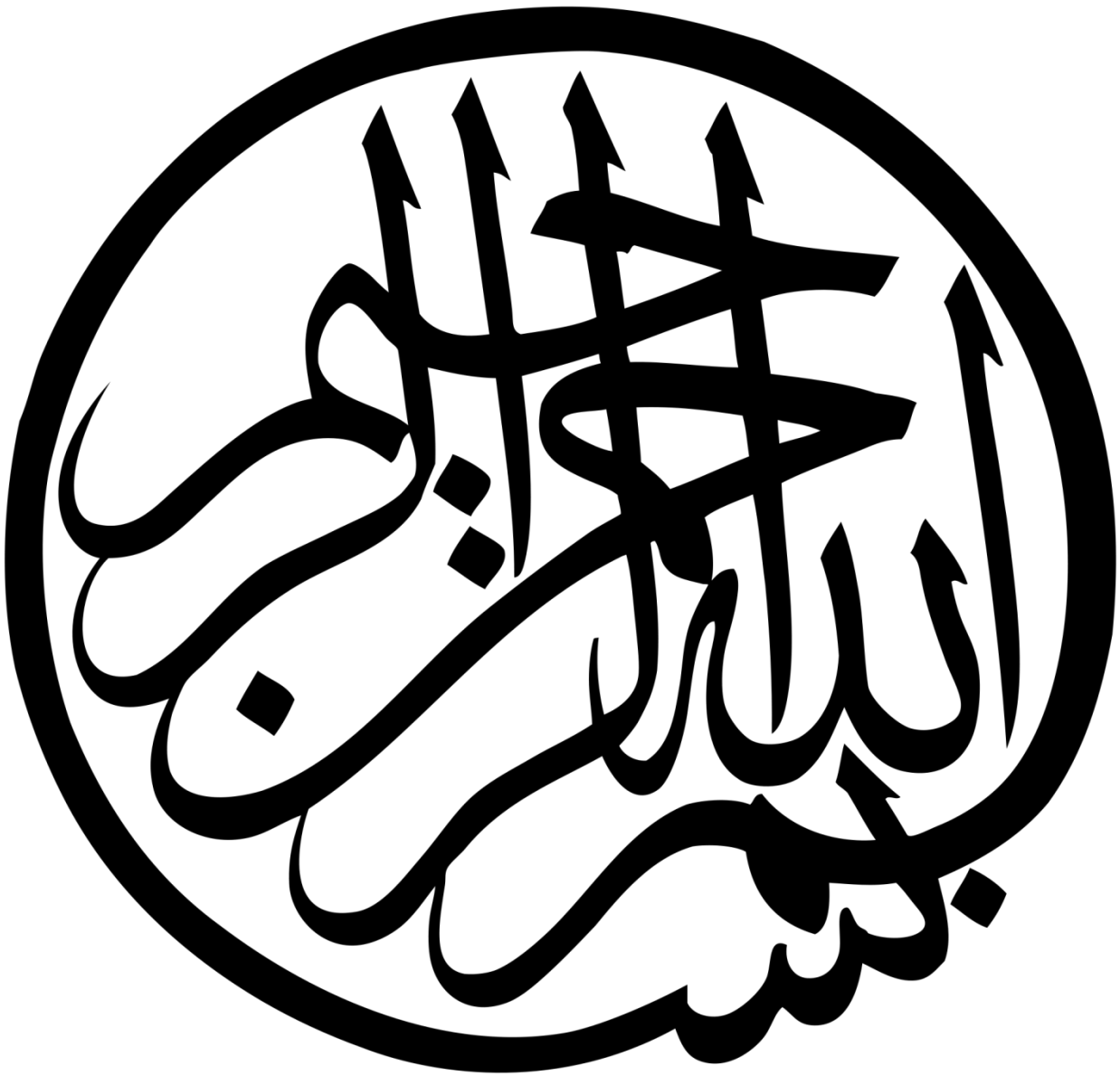
إشرافه الدكتور:

من إتحاد الطالب:

د/ بدايي محمد

• بن شريف أحمد

السنة الجامعي 2020-2021



شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً على النعمة الطيبة

والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى

المشرف "الدكتور بداوي محمد" على التكرم بإشرافه هذه المذكرة

وإلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما وجهناه من

الصعوبات

وإلى كل من ساعدنا في انجاز الدراسة الميدانية،

وكل من كان له فضل في انجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي عملي المتواضع الي:

أحق الناس بحسن صحبتها، الي من تعلمت منهم حب الله وحب الأشياء
الجميلة وحب الصدق في القول والثبات على المبدأ "والذي الكريمين"
أطال الله في عمرهما.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يعطونني إبتسامة الحياة

إخوتي

والى كل اصدقائي.

ملخص

هدفت دراستنا الحالية إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي لأزمة كورونا لدى عينة من العاملين بمؤسسة السونلغاز بمدينة الأغواط.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، و تكونت العينة الدراسة من (40) عامل و عاملة و هي تمثل نسبة 50% من مجموع المجتمع الأصلي اختيروا بطريقة عشوائية، و قد استخدم الطالب استبيان مكون من (14) بند

و أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- أن مؤسسة سونلغاز تتبع خطة استراتيجية لمواجهة أزمة كورونا.
 - تعتمد مؤسسة سونلغاز على تطبيق الإجراءات الوقائية لمنع الإصابة بفيروس كورونا.
 - أثرت أزمة كورونا على أداء العاملين داخل وخارج مؤسسة سونلغاز.
 - لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا للخطة على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
 - لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا للإجراءات على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
 - لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائيا للاستراتيجيات على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي؛ الأزمات، كورونا.

ملخص باللغة الأجنبية

Our current study aimed to reveal the role of strategic planning for the Corona crisis I have a sample of employees of the Sonelgaz Foundation in Laghouat.

The descriptive approach was relied upon, and the study sample consisted of (30) male and female workers, which represented 50% of the total of the original population, who were chosen randomly. The student used a questionnaire consisting of (14) items

The study resulted in the following results:

- The Sonelgaz Foundation is following a strategic plan to confront the Corona crisis.
- The Sonelgaz Foundation relies on the implementation of preventive measures to prevent infection with the Corona virus.

The Corona crisis affected the performance of employees inside and outside the Sonelgaz Corporation.

- There is no statistically significant effect of the plan on the management of the Covid crisis among the workers and tires of the Sonelgaz Corporation - Laghouat Agency at a significant level.
- There is no statistically significant effect of the measures on the management of the Covid crisis among the workers and tires of the Sonelgaz Corporation - Laghouat Agency at a significant level.

There is no statistically significant effect of the strategies on the management of the Covid crisis among the workers and tires of the Sonelgaz Corporation - Laghouat Agency at a significant level.

Keywords: strategic planning; Crisis, Corona.



فهرس المحتويات

..... لشكر وتقدير

..... إهداء

أ..... ملخص

ب..... ملخص باللغة الأجنبية

ج..... فهرس المحتويات

ز..... قائمة الجداول

ح..... قائمة الأشكال

ط..... قائمة المحلق

1..... مقدمة:

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة:..... 5

2. فرضيات الدراسة:..... 6

3. أهمية الدراسة:..... 7

4. أهداف الدراسة:..... 7

5. أسباب اختيار الموضوع:..... 8

6. تحديد المفاهيم الاجرائية:..... 8

7. الدراسات السابقة:..... 9

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

- تمهيد: 15
1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته: 16
2. أنواع التخطيط الاستراتيجي: 18
3. سمات التخطيط الاستراتيجي: 19
4. عناصر التخطيط الاستراتيجي: 19
5. المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي: 20
6. خصائص التخطيط الاستراتيجي: 21
7. مستويات التخطيط الاستراتيجي: 22
8. نماذج التخطيط الاستراتيجي: 25
9. مراحل التخطيط الاستراتيجي: 27
10. فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي: 28
- خلاصة الفصل: 30

الفصل الثاني

التخطيط لمواجهة أزمة كورونا

- تمهيد: 32
- أولاً/ماهية الأزمة 33
- 1- مفهوم الأزمة: 33
- 2- خصائص الأزمة: 34

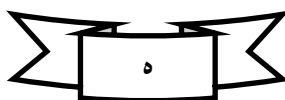


- 35.....3-أسباب الأزمات:
- 39.....4-أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:
- 41.....5-مراحل تطور الأزمة:
- 43.....6-العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:
- 43.....ثانيا/ التخطيط للأزمات:
- 43.....1-مفهوم التخطيط للأزمات:
- 44.....2-عناصر التخطيط الاستراتيجي للأزمات:
- 45.....3-استراتيجيات التعامل مع الأزمات:
- 46.....4-معوقات عملية التخطيط للأزمات:
- 46.....ثالثا/ فيروس كورونا
- 47.....1-تعريف فيروس الكورونا :
- 48.....2-الفئات المعرضة للإصابة بفيروس كورونا:
- 48.....3-أعراض الكورونا – 19:
- 49.....5-التدابير الوقائية للحد من انتشار فيروس كورونا :
- 51.....خلاصة الفصل:

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 54.....تمهيد:
- 55.....أولا/ وصف منهجية الدراسة:
- 61.....ثانيا/ الاجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة:



61.....	I.الاجراءات المنهجية للدراسة:
61.....	2-مجالات الدراسة
63.....	1-2المناهج المتبع في الدراسة:
64.....	3- مجتمع البحث والعينة:
68.....	2-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
68.....	4-1مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
70.....	1-5مناقشة نتائج الفرضية الثانية
72.....	6-1مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:
75.....	II.الاختبارات والأدوات الإحصائية
79.....	ثالثا/ تحليل النتائج اختبار الفرضيات:
79.....	3-الفرضية الرئيسية:
79.....	الفرضيات الجزئية:
82.....	خاتمة
83.....	التوصيات:
85.....	قائمة المراجع
91.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	مستويات التخطيط الثلاثة	01
24	تمييز مستوى التخطيط	02
42	مستويات التخطيط ونتائجه	03
65	يمثل نسبة توزيع الذكور والاناث	04
65	يمثل السن	05
66	يمثل وظيفة العمال	06
67	يمثل الخبرة المهنية للعمال	07
68	بين نتائج الفرضية الأولى	08
70	بين نتائج الفرضية الثانية	09
72	يبين نتائج الفرضية الثالثة	10
76	الموثوقية و صحة التقارب	11
76	الارتباط وصحة التمايز	12
77	تقييم علاقة التعدد الخطي	13
78	العلاقة التنبؤية	14
78	حجم تأثير f^2	15
79	يبين معاملات الإنحدار	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	أسباب نشوء الأزمات	01
38	مخطط الأسباب الداخلية والخارجية للأزمات التنظيمية	02
42	منحنى الألم	03
43	ديناميكية الأزمة	04
56	نموذج الدراسة الأول	05
56	نموذج الدراسة الثاني	06
58	أنواع المتغيرات	07
62	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز	08

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
93	الاستبيان	01

مَقْدَمَةٌ

مقدمة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين الأساليب الإدارية التي تعتمد على التفكير والمفاضلة في طرق العمل، بإختيار أفضل البدائل الملائمة لإمكانيات المتاحة وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، فمع تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية جعل تنظيمات العمل تتعرض إلى الكثير من المخاطر والتهديدات وتتأثر وتؤثر في أداء الأعمال نتيجة لعدم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، لذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والإستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الظروف البيئية المتوقعة لمواجهة الأزمات والتغيرات التي تطرأ عليها.

فقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات لذلك إزداد الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات وإدارتها من خلال التكيف مع التغيرات المفاجئة والغير متوقعة مسبقاً.

وعلى هذا فالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات يعتبران إستراتيجية ناجحة تجمع بين العديد من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، والقضايا المتعلقة بإمكانياتها ومواردها وكيفية تحليلها لصياغة خطة إستراتيجية فعالة تعمل على مواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف المستقبلية. لذلك فإن كل الأنشطة داخل المؤسسة تعمل بواسطة خطط إستراتيجية محكمة ومسطرة، ومن هذا المنطلق فقد سعت دراستنا الخالية بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي للأزمات أزمة كورونا حيث تم تقسيم دراستنا هذه إلى ومنه قسمنا دراستنا هذه إلى قسمين الأول حاص بالجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول كمايلي:

الفصل الأول: يتمثل في الإطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها بالإضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة وصولاً إلى أسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد المفاهيم الدراسة تم التطرق إلى الدراسات السابقة وآخر عنصر في الفصل كان المقاربة السوسيولوجية

وفي الفصل الثاني: كان حول التخطيط الاستراتيجي، حيث تناولنا فيه مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالإضافة إلى أنواعه وكذا خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى متطلبات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي.

بينما الفصل الثالث: كان حول التخطيط لمواجهة أزمة كورونا، حيث اعتمدنا فيه إلى أولاً ماهية الأزمة، من مفهوم وخصائص وأسبابها ومدى تأثيرها، ثم تطرقنا إلى التخطيط للآزمات، مفهوم التخطيط للآزمات وكذا عناصره بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل مع الأزمة وأهم معوقات عملية التخطيط للأزمة، وفي الأخير تناولنا موضوع فيروس كورونا حيث تطرقنا إلى تعريف فيروس كورونا بالإضافة إلى الفئات المعرضة للإصابة به، وكذا الأعراض والأسباب الناجمة عن هذا الفيروس، ثم ختمنا الفصل بالتدابير الوقائية للحد من إنتشاره.

أما الفصل الرابع فتطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث بدأنا بوصف منهجية الدراسة ثم تطرقنا إلى إجراءات وأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تحليل نتائج واختبار الفرضيات وأخيراً ختمنا دراستنا بخلاصة عامة مع اعطاء نتائج الدراسة

الجانب النظري

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم الاجرائية
7. الدراسات السابقة

1. اشكالية الدراسة:

إن نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة فيها، والإستفادة منها ومن تأثيرها وعلى مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، لذلك برز التخطيط الاستراتيجي باعتباره الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجياتها بغية تحقيق أهدافها.

حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل المساعدة لمواجهة الأزمة والتعامل معها، ويعتمد في ذلك على تشكيل فريق عمل من الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، عادة ما تكون الأزمة شاملة وفوضوية لدرجة يصعب استيعابها بكليتها ويحاول أصحاب المؤسسات جاهدين فهم ما يحصل خاصة في بداية الأزمة، مما يولد لديهم الشعور بعدم الأمان والكثير من التساؤلات، ويمكن أن تتحول إلى الشعور باليأس والفرع والغضب والاحباط.

ومما لا شك فيه أن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على السواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية من ناحية، وضعف قدرة الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى.

لذا تهدد هذه الأزمات استمرارية المنظمة وبقائها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعة المؤسسة وبقائها في بوتقة الاختبار، حيث إن المؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار¹.

فقد أصبحت المؤسسات والشركات وغيرها، تسعى إلى التغلب على تلك الأزمات، وإدارتها، وذلك لإحداث تطورات جوهرية وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها إدارة الأزمات.

فالمؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي دائماً ما يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من مؤسسات العمل الأخرى التي لا تقوم على عملية التخطيط الإستراتيجي، فهو عملية

¹ الحملوي محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص48

تجعل المنظمة تركز على إستراتيجيات التي يجب إجرائها وإتباعها لتحقيق النجاح، والتغلب على العقبات والأزمات خاصة وأن فعاليته تكمن في أنه يعمل على المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر وإكتشاف الإنذارات المبكرة والعمل على إستغلال الوقت المتاح لمواجهة هذه المخاطر وحسن التعامل مع الأزمة.

تأتي الأزمات بأشكال وأحجام مختلفة، كل أزمة فريدة من نوعها وتحتاج الى استجابة خاصة بها. تختلف الأزمة المالية عن الأزمة الطبيعية عن الأزمة الصحية كالوباء أو الجائحة كورونا الذي يشهده العالم اليوم من أزمة صحية، الذي اجتاحت كل دول العالم دون استثناء، حيث أربك جميع الدول التي أصبحت تتسابق لاكتشاف اللقاح المناسب للوباء، وتشكيل خلايا لمواجهة الأزمة الحد من إنتشار الفيروس ومراقبة قدرة قطاع الرعاية الصحية ودعم مجتمعاتهم خلال تقديم الخدمات بطريقة مختلفة، ودعم الأعمال المحلية والمواطنين الذين يواجهون خطر فقدان وظائفهم وانعدام الأمان المالي، كل هذا بالإضافة إلى انخفاض الإيرادات الحكومية والصعوبات الاقتصادية.

وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالية:

- هل للتخطيط الاستراتيجي دور فعال لمواجهة الأزمات (الأزمة كورونا)؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل للخطة دور للحد من أزمة كورونا؟.
- 2- هل تؤثر الاجراءات في مواجهة أزمة كورونا؟.
- 3- هل تسعى المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات لمواجهة أزمة كورونا؟.

2.فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- للتخطيط الاستراتيجي دور فعال لمواجهة الأزمات (أزمة كورونا)

الفرضيات الفرعية:

- 1- الخطة لها دور للحد من أزمة كورونا .

2- تؤثر الاجراءات في مواجهة أزمة كورونا .

3- تسعى كل مؤسسة إلى اتباع استراتيجيات لمواجهة أزمة كورونا.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي كونه لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسات ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد أفكارا أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات؛ وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

كما وتبرز أهمية هذه الدراسة كون التخطيط الاستراتيجي يعد أحد الشروط الهامة للسيطرة على الأزمات، وإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتضح تماما إلا عندما تواجه المؤسسات أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على التطور والنماء، لذا فإن مواجهة الأزمات تستوجب تخطيط الاستراتيجي محكم للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على دور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات وخاصة أزمة كورونا التي أصبحت اليوم تشكل عائقا وتخوفا لدى المؤسسات في ممارسة نشاطها ولما تستعرض له من خسائر سواء كانت خسائر مادية أو بشرية.

4. أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا الحالية إلى الكشف عن أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة أزمة كورونا ؛ كما تهدف إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ومراحل تطبيقه في المؤسسات من أجل الحد من انتشار فيروس كورونا.

أيضا تهدف دراستنا إلى توعية الأفراد المجتمع وخاصة العاملين والإداريين بالمؤسسة بالالتزام بكل تدابير الوقاية والإحتياط لمواجهة تحدي انتشار فيروس كورونا .

5. أسباب اختيار الموضوع:

- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره لمواجهة الأزمات داخل المؤسسات وخاصة في ظل انتشار جائحة كورونا؛
- انتشار وباء كورونا في الآونة الأخيرة في العالم؛
- حديث الساعة وانشغال قنوات الاعلام بهذه الأزمة؛
- كيفية الوقاية من هذا الفيروس وطرح المكافحته.

6. تحديد المفاهيم الاجرائية:

1.6. **التخطيط الاستراتيجي:** "هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها".

التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتصرفات الهادفة التي تتبناها المؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها لأجل طويلة وتحقيق أهدافها.

2.6. **الأزمات:** إن الأزمة هي التهديد خطر متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمؤسسات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار حيث تعنى باللحظة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمؤسسة وتهدد بقائها، وغالبا ما تتراهن مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

التعريف الإجرائي:

هي حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى حالة توتر للنظام الداخلي للمؤسسة يتطلب منها تدخلا أو تغييرا فوريا لمعالجتها.

3.6. **فيروس كورونا:** هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والانسان، ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من

نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس)، ويسبب فيروس كورونا المكتشف مؤخراً مرض كوفيد - 19 (منظمة الصحة العالمية، مرض فيروس كورونا (كوفيد -19)، سؤال وجواب 2020)

التعريف الجرائي: هو وباء يستهدف الجهاز التنفسي ويصاحبه نزلات البرد التي يمكنها أن تؤدي إلى الوفاة.

7. الدراسات السابقة:

1.7 دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية"²

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، لتقديم التوصيات المقترحة من أجل ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالجامعة لتلافي الآثار السلبية مستقبلاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (71) عضوة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، وعينة من الموظفين الإداريات بلغت (29) موظفة إدارية، وتم تصميم استبانة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجه نظر عينة الدراسة. وتوصلت للنتائج التالية: أن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الاستراتيجي تشير إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد. كما أوضحت النتائج عدم الموافقة من قبل أفراد العينة على وجود متطلبات مناسبة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، أيضاً أظهرت النتائج موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وموافقة غالبية أفراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بمحاوره الأربعة تعزى لمتغير الوظيفة.

²دراسة بعنوان ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، بجامعة الملك خالد مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 171، الجزء 2، ديسمبر 2016.

2.7 دراسة لعلي جاسم محمد بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"³

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم. ولجعل هذه الدراسة اكثر واقعية وعلمية وموضوعية، فقد تم اعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على 23 موظف ليقوم العاملين بالإجابة على اسئلتها وقد تم استرجاعها 12 استبانة حيث الاحصائي، وقد اظهرت النتائج ان spss خضعت للتحليل باستخدام برنامج 66.87 % من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وانهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 50.4 كذلك اشتملت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وقد اظهرت النتائج ان 2.85% من العاملين لديهم وضوح.

وأظهرت الدراسة ان المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف امام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما اشار بعضهم الى وجود معوقات اخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة واخرى، ونقص الامكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من ادارة الجمعية واظهرت الدراسة توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة في مدى ممارسة التخطيط في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات ($a=0.01$) في مدى $a \leq$ التنظيمية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع).

³ علي جاسم محمد بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، سنة 2017.

3.7 دراسة للطالب فيصل سعد متعب المطيري بعنوان: "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"⁴

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يؤثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي؟ وشملت عينة الدراسة (319) موظف في ثلاثة مصارف إسلامية كويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانتين، الأولى بعنوان: أساليب التخطيط الاستراتيجي، والثانية بعنوان: إدارة الأزمات، حيث تم توزيع الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة، بعد التحقق من صدقهما بعرضهما على مجموعة من المحكمين، والتحقق من ثباتهما بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الأولى (0.82)، وبلغت قيمة معامل الثبات لمجالات الاستبانة الثانية 0.88، وعدت جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة. وعليه فقد أشارت أبرز نتائج الدراسة إلى الآتي:

- 1- ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.
- 2- ارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة طويلة.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في عملية تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والبنك.

⁴ فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، الدراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط سنة 2010/2011

4.7 دراسة لدكتور بلعبدون عواد بعنوان: "آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا"⁵

وهدفت هذه الدراسة إلى أنه اكدت المنظمة الصحية العالمية بأن فيروس كورونا وباء عالمي غير متوقع لم تستطع إلى حد الآن أي دولة السيطرة عليه ومنعه من الانتشار وإيجاد له العلاج المناسب، والدليل على ذلك العدد الهائل من الضحايا التي خلفها والتي تزداد وتضاعف من يوم إلى آخر. إضافة إلى تأثيره بشكل سلبي على جميع القطاعات الاقتصادية الحيوية في العالم سيما قطاع الشغل، الأمر الذي دفع بالسلطات المختصة إلى اتخاذ مجموعة من الآليات الكفيلة بالمحافظة ما أمكن على مناصب العمل، أملا في تقويض الانتشار المكثف لظاهرة البطالة بما يمكن أن ترتبه من آثار اجتماعية على درجة كبيرة من الخطورة.

5.7 دراسة لدكتوراه محمدي خيرة بعنوان: "الإعلام الصحي وإدارة أزمة كورونا كوفيد -19 في ظل انتشار الأخبار الزائفة عبر الميديا الاجتماعية"⁶

حيث هدف هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على كيفية معالجة الإعلام الصحي لأزمة جائحة كورونا كوفيد -19 في ظل تداول الأخبار الزائفة عبر مواقع الميديا الاجتماعية، التي أصبحت فضاء افتراضي منافس لوسائل الإعلام التقليدية تتداول من خلالها أنماط مختلفة من المعلومات الزائفة والمضللة للجمهور، وعلى ضوء ذلك تهتم الدراسة بتشخيص دور الإعلام الصحي في إدارة أزمة كورونا، واستكشاف ابرز أشكال المعالجات الإعلامية لجائحة كورونا كوفيد -19، ثم رصد آليات وأساليب انتشار الأخبار الزائفة التي تتداول عبر مواقع الميديا الاجتماعية، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة التزام الإعلام الصحي بمبادئ أخلاقيات المهنة الإعلامية في معالجة وتغطيته للجائحة.

⁵ بلعبدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظل أزمة جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 05 العدد 01 جوان 2020،

⁶ محمدي خيرة، الإعلام الصحي وإدارة أزمة كورونا كوفيد -19 في ظل انتشار الأخبار الزائفة عبر الميديا الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي مجلد 02 العدد 03 سبتمبر 2020

6.7 دراسة للدكتوراه فاطمة الزهراء سالم محمود بعنوان "التباعد الاجتماعي وأثاره التربوية في زمن كوفيد 19 المستجد (كرونا)"⁷

اهتمت الدراسة الحالية بالآثار التربوية للتباعد الاجتماعي في ظل جائحة كورونا كوفيد 1-، وكيف يمكن للمجتمعات التكيف والتعايش مع الأوبئة والجوائح، والمدى الذي معه ستتسأ نظريات ومفاهيم مستحدثة بناء على الظروف العالمية، وأن الكثير من المفاهيم التي كانت لها تضمينات سلبية، قد تكون لها تضمينات إيجابية خاصة في سياق مأزوم كما الحال في الأزمة الكرونية المعاصرة.

كما إرتقت الدراسة إلى التمييز بين التباعد الاجتماعي ومداخل اجتماعية أخرى مثل الإستبعاد الإجتماعي والتهميش الإجتماعي، ودشنت الدراسة مصطلحا جديدا ناجما عن التباعد الاجتماعي وهو التقارب الافتراضي"، وآليات التعامل مع التباعد الاجتماعي من خلال التقارب الافتراضي. وانتهت الدراسة إلى وضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية لما بعد التباعد الإجتماعي ، ومجموعة من الإحتمالات المتوقعة من اجراءات تلك السيناريوهات

⁷ فاطمة الزهراء سالم محمود ، التباعد الاجتماعي وأثاره التربوية في زمن كوفيد 19 المستجد (كرونا)، المجلة التربوية، العدد 75، يوليو 2020،

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته
2. أنواع التخطيط الاستراتيجي
3. سمات التخطيط الاستراتيجي
4. عناصر التخطيط الاستراتيجي
5. المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي
6. خصائص التخطيط الاستراتيجي
7. مستويات التخطيط الاستراتيجي
8. نماذج التخطيط الاستراتيجي
9. مراحل التخطيط الاستراتيجي
10. فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينظم في جماعات وقد مارست تلك الجماعات البدائية عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم لم يكن قائماً على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات تفرض مسألة التخطيط الذي أطلقت عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتيدير والتوقع والحيطرة، وتنفذ هذه الممارسات لعمليات تتم في المستقبل؛ لتجنب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي من تعريف وأهمية وسمات؛ كذلك نماذج عن التخطيط الاستراتيجي وأيضاً مراحلها المختلفة؛ بالإضافة إلى فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

1.1. مفهوم التخطيط:

لقد اختلف مفهوم أو تعريف التخطيط باختلاف المدارس الاقتصادية والأنظمة السياسية، وقد حصر معظم المفكرين، خارج المدرسة الاشتراكية، مفهوم التخطيط بأنه: "عملية فنية مستقلة عن طبيعة النظام السياسي، كما أن تدخل الدولة يكون بصورة غير مباشرة، أي أن يكون تدخلا توجيهيا لنشاط القطاع الخاص ولمصالحه".

أما المفهوم العام للتخطيط: " فهو القيام بعمليات وإجراءات منطقية لمواجهة موضوع مستقبلي، أو تحقيق أهداف مستقبلية وفق أولويات متنوعة وحسب الإمكانيات المتاحة، ويرتبط مفهوم التخطيط عند بروز الحالات الآتية سواء كان على مستوى الفرد أو المجتمع:

- هناك حاجة للتنبؤ؛
- السعي نحو تحقيق أهداف معينة؛
- ضرورة التنسيق في العمل¹.

كما يعرف التخطيط بأنه: " الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو القاعدة التي يفوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعّل؟ ومن يقوم به؟ وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة التخطيط يتم تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف"².

ويعرف (كونت) التخطيط على أنه: " هو التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"³.

2.1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية

¹ كامل كاظم بشير الكناني، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم وآليات عمل، ب ط، بغداد، 2017، ص 46

² البوهي فاروق، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 23

³ الشراقي علي، العملية الإدارية - وظائف المدير، ط2، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 169

الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، فتحقق في النهاية توجيهها فعلا بصورة أفضل لمؤسساتهم¹.

عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج تضامى يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"².

ويعرف أيضا التخطيط الإستراتيجي بأنه " تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن ذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة"³.

فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة والفعالة، وهي تخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة .ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل؟ وما هو مسارنا المستقبلي؟ فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية حول إلام تريد أن تصل؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ هذا من جانب الخطط والأنشطة اليومية⁴.

3.1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الأهمية للتخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية لمنظمة.
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.

¹ يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 01، يناير 2017، ص 297

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 05

³ محمد بن مرضي الكلثوم، حازم علي أحمد بدرانة، معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، ص 19

⁴ يونس إبراهيم جعفر، نفس المرجع السابق، ص 297.

- 3- التعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على المنظمة.
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- 5- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة افراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- 6- تحديد وتوفير متطلبات تحسن الاداء وتحقيق نحو تقدم المنظمة.
- 7- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف اصحاب الاموال والإدارة العليا ومصالحة اعطاء المنظمة¹.

2.أنواع التخطيط الاستراتيجي:

وتشمل عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط وتتمثل في:

- أ- **الخطة الإستراتيجية:** الخطة هي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها للموارد الإستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم واحتياجات القوى البشرية.... إلخ.
- وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين (5-15 سنة) و من خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنظمة.
- ب- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز، وذلك لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، حيث يتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين (3-5 سنوات) ، ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبي مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

¹ علي جاسم محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017-2018، ص05.

ج- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل : تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجدول الإنتاج...إلخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضاً أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك بتفاصيل كثيرة¹.

3. سمات التخطيط الاستراتيجي:

- من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي هي:
- أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارة الثلاث.
 - نظام شامل ومتكامل للتحدي.
 - مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 - مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
 - خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
 - رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما يعبر عن Scott².

4. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

- يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية:
- وضع الإطار العام للإستراتيجية
 - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
 - تحديد الأهداف والغايات.
 - إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

¹ بلال فلق السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار اليازوني، عمان، الأردن، 2009، ص 43

² بلال فلق السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المبصرة، عمان، 2010، ص 145

- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- إستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية¹.

5. المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي:

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- 1- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوى هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- 2- ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- 3- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف، وهذا المطلب ضروري لأنها الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
- 4- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ظل الإمكانيات المتاحة.
- 5- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العلمي.
- 6- قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- 7- توفير معايير لقياس الإنجازات.
- 8- إن وجود التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية.

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص70

فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة¹

6. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط الى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة
- وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية. كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح
- دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. و تتمتع عملية التخطيط.
- الإستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح؛
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
- عملية شمولية ومتكاملة وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة، تطور من خلال فريق عمل متكامل؛
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها، وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذات؛
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية؛
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال؛
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة؛
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة؛
- أن تكون موجهة بالأولويات وليست مجرد اضافات منقطعة؛
- هو مفتاح النجاح و ليس نظرية مجردة؛
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليس تأجيل و تمهل؛
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وليست عملية عرضية².

¹ رحمانى راشدة، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز - الوادي- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018-2019، ص12

² خالد محمد بنى حمدان و وائل إدريس، مرجع سبق ذكره، ص15.

7. مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ان كبر حجم المنظمات وتتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة ساهم في أن تكون عملية التخطيط متشعبة وتحتاج الى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة. فلقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في اطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة ويذكر الباحث " below " : أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة وهي كالآتي:

1- مستوى التخطيط الاستراتيجي:

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الاخرى. يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها؛ وكذلك رسالة المنظمة؛ وعوامل النجاح؛ والغايات؛ والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يغطي الاستراتيجيات للوصول وتحقيق الاهداف الاستراتيجية فهو شمولي الابعاد، وتكاملي المنظور؛ وتجديدي الفلسفة، إن الغالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد الأمد، ومن اختصاص الادارة العليا والجهات المساندة لها لكونه ذو أهمية كبيرة للمنظمة.

2- مستوى التخطيط التشغيلي أو العملياتي:

وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات البرامج اللازمة للوصول الى الاهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، وهذا المستوى ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنه يمثل

الجانب الأكثر تحديدا وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ويركز على كيفية وصول المنظمة الى ما تريد وهذا المستوى من التخطيط من اختصاص الادارة الوسطى، وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب.

3- مستوى التخطيط التكتيكي :

وهذا المستوى يمثل ادارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وتحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة، ويمثل قياسات دقيقة وفعلية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة، لذلك فهو من اختصاص الادارة الاشرافية الدنيا. ومن الضروري هنا التأكيد على أن عملية التخطيط

الاستراتيجي في ظل الأطار السابق لن يكتب لها النجاح الا بالقيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية على حد سواء¹.

ويفيد " kaufman " أن مستويات التخطيط تتمحور حول ثلاثة مستويات ، كما هو موضح في الجدول :

الجدول رقم (01): مستويات التخطيط الثلاثة

المستوى	النتيجة	الجهات المستفيدة
الأول	MEGA	المحاصلات
الثاني	MACRO	المخرجات
الثالث	MICRO	المنتجات

المصدر: خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص50

فالمستوى الأول MEGA: يقصد به التعريف والتخطيط وبناء علاقات جيدة مع المتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين من عملاء وعاملين وشركاء استراتيجيين ومساهمين أو مستثمرين وموردين، حيث يبدأ مستوى التخطيط هذا برؤية مثالية تتمثل في المستوى المتميز الذي ترغب المنظمة بتحقيقه والتركيز على اضافة القيمة للمتعاملين معها.

أما المستوى الثاني MACRO: فيشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من، أجل ايصالها إلى العملاء المباشرين والمساهمة في تحقيق الرؤية المثالية المطروحة على المستوى الأول.

فيما يهتم المستوى الثالث MICRO : بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد والفرق داخل المنظمة، حيث تشتق هذه النتائج من متطلبات النتائج على المستويين الأول والثاني من أجل القدرة على توحيد ما تنتجه المنظمة والعمل على ايصاله مع المساهمات الخارجية المفيدة.

¹ خالد محمد حمدان، ووائل إدريس، مرجع سبق ذكره، ص48

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ عندما يتم التخطيط على المستوى الأول وترتبط جميع المستويات الثلاثة للنتائج. ومن الضروري التأكيد على ضرورة القيام بالتخطيط على هذا المستوى كنقطة انطلاق للأسباب التالية:

- أنه يبدي الالتزام بعنصري البقاء والتحسين وكذلك ديمومة قدرة العملاء على المدى البعيد.
- أنه يبدي الاهتمام بالغد الذي لا نهاية له.
- أنه يؤكد الالتزام بتوحيد نتائج المستويين الثاني والثالث مع النتائج ذات المردودات العالية التي يستهدف تحقيقها وهذه الارتباطات تبني حالات من التعاون أو التداؤب ما بين جميع عناصر منظمة الأعمال بسبب ارتباطها بغاية أكبر على المستوى الأول، وهذا يعد نظام شمولي و عملي وتفكير نظامي و فعلي.
- أنه يزيد من حالة التأكد من أن المجتمع سوف ينظر إلى منظمة الأعمال على أنها تضيف قيمة بعيدة المدى. وهذه تعد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الذين لا يولون اهتمام للقضايا المجتمعية.
- أنه يمنح دلالة معينة للأداء اليومي للمهام، وذلك لأن ما يقوم به الأفراد مكن أن يرتبط بالرؤية المثالية على المستوى الأول والذي يتميز بملاءمة وأهمية نسبية اليوم وغدا وعلى المدى البعيد، ومن منظور الأنظمة فإن لكل شخص القدرة والإمكانية على إحداث فرق ايجابي لفريقه ولمنظّمته ومجتمعه¹.

الجدول رقم (02): تمييز مستوى التخطيط

السؤال	مستوى التخطيط	
ما مدى التأكد من مسألة فيما إذا كان المجتمع وأفراد يستفيدون مما تقوم به منظمة الأعمال	اختيار جانب تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على المستوى الأول MEGA كما على المنظمة تطوير رؤية مستقبلية، وهذا يعتبر المستوى الوحيد الذي يعد استراتيجيا	استراتيجي
ما مدى التأكد من مسألة فيها إذا كانت منظمة الأعمال تقوم بإيصال مخرجات مفيدة وذات جودة عالية إلى المجتمع وعملائها الخارجين	اختيار التخطيط على المستوى الثاني MACRO وربط النتائج بالرؤية المستقبلية	تكتيكي
ما مدى التأكد من مسألة فيما إذا كل الأفراد والفرق يوصلون منتجات وخدمات مفيدة ذات جودة عالية	اختيار التخطيط التشغيلي على المستوى الثالث MICRO وربط النتائج بالمستوى الثاني MACRO والرؤية المستقبلية	تشغيلي

المصدر: خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص52

¹ خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص52

الجدول رقم (03): مستويات التخطيط ونتائجه

المدى الزمني	النتائج	مستوى التخطيط
استراتيجي 10-30 سنة فأكثر	المدخلات	المستوى الأول MEGA والهدف اوصول النتائج إلى المتعاملين الآن وعلى المدى البعيد
تكتيكي 3-10 سنوات	المخرجات	المستوى الثاني MACRO والهدغ اوصول النتائج إلى العملاء الخارجين بما يفيد منظمي الأعمال
تشغيلي 06 أشهر إلى سنتين	المنتجات	المستوى الثالث MICRO والهدف اوصول النتائج إلى الفرق والأفراد داخل منظمة الأعمال
تشغيلي اليوم أو الأسبوع القادم	الكفاءة	العملية PROCESS والهدف منه التحسين المستمر

المصدر: خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص 53

8. نماذج التخطيط الاستراتيجي:

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المنظمة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي:

1- نموذج فايفر (Pfeiffer) 1992:

ينكون نموذج فايفر من 10 خطوات لإنجاز الخطة الإستراتيجية، ويمثل ذلك في :

- أ- التخطيط للتخطيط: تضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطائه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة وتحديد وقت لإنجاز الخطة الإستراتيجية وتحديد المدة الزمنية لتتقدها.
- ب- تحديد القيم: هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها.
- ج- بناء الرؤية: لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة، والرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصر.
- د- صياغة الرسالة: هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب إلا ننحرف عنه.
- هـ- وضع نموذج العمل الإستراتيجي: يتم من خلاله تحديد الآلات الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم تحديد وحدات العمل، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة، كذلك وضع آليات عمل مناسبة لإنجاح عمل هذه الوحدات.

و- تحليل الواقع: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وتحديد مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية وتسجيل الفجوات في الأداء.

ي- تحليل الفجوات: وذلك للتأكد من أنها ملائمة وهناك احتمالين رئيسيين، إما أن تكون الفجوات قليلة أو معدومة، أو أن تكون الفجوات كبيرة أو خالية.

ك- الخطط البديلة: حيث يتم العمل على تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المؤسسة وأهم الفرص المحتملة، وتحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

ل- تنفيذ الخطة: ويتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع العاملين في المؤسسة، ومن ثم يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.

م- دمج الخطة الإستراتيجية مع خطط العمل: حيث يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب ويتم اجتماعهم سنويا في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

2- نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي:

إن هذا النموذج تطبقه المؤسسات الصغيرة جدا غير الربحية، التي لم تطبق التخطيط الإستراتيجي من قبل، ويطبق في السنة الأولى لكي تتعرف المنظمة على كيفية إدارة الإستراتيجية، وتوضع الخطة من قبل القيادة العليا في المنظمة. ويتضمن التخطيط الإستراتيجي الأساسي ما يلي:

أ- تحديد الرسالة: التي تصف المنظمة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.

ب- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة: ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.

ج- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

د- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.

هـ- المتابعة وتحديث الإستراتيجية: والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض. المنظمات التي تطبق النموذج يمكنها التوسع في أهدافها وسبل تنفيذها¹

3- نموذج انسوف وزميله (ANASOFF):

نموذج عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الأتية:

أ- الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.

ب- الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.

ج- تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.

د- إقتراح وتوفير الإستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.

هـ- تحليل النتائج المحتملة لبرامج للعمل المقترحة.

و- إختيار البدائل المناسب.

ي- وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبدائل المختار.

ك- قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.

ل- قياس الأداء على ضوء الأهداف.

م- ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل متن البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

ن- إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

9. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

فيما يأتي اهم مراحل التخطيط الاستراتيجي:

أ- مرحلة اعداد الخطة وقرارها: تعتبر عمل اعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من

الدقة والموازنة بين الادارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة اخرى حتى

يتم اعداد خطة مقبولة من جميع الاطراف وقابلة للتنفيذ².

مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، المبني على النتائج، ب ط، دار ثقافتني هويتي للنشر والتوزيع، قطر، 2008،

¹ ص ص 66-67.

² عثمان غنم، التخطيط أسس ومبادئ عام، ط4، 2008، ص.100

- ب- مرحلة التحليل : اي تحليل الأهداف الموضوعة ومقارنتها ببعضهما وتحليل السياسات والإجراءات لمعرفة مدى واقعيته ومرونتها ومقارنة الأهداف بالتنبؤ ومدى دقة هذه التنبؤات¹.
- ت- مرحلة التنفيذ الخطة: لقد اقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه بعد ان يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ لكل مرحلة².

10. فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي:

1.10 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

هناك فوائد عدة لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- يمثل التخطيط الاستراتيجي اداة جيدة للتحليل والتفكير بالقضايا الاستراتيجية المعقدة؛
- التخطيط ضروري حيث يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة وأهدافها بوضوح حتى يستطيع كل فرد معرفة ذلك، وبالتالي يعمل على تحقيقها، أي أن التخطيط يركز على الرسالة المنظمة وأهدافها والعمل على تحقيقها؛
- التخطيط يوضح ابتداء الموارد الواجب استخدامها كما ونوعا ويعمق فكرة الاستخدام الأمثل للموارد؛
- التخطيط ضرورة حتمية لكي يتم معرفة المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها والعمل على حلها؛
- التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، وربط هذه الأجزاء ببعضها ببعض؛
- إن التخطيط يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية بما يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تحديده المسبق والمدرّوس للأهداف والعناصر الواجب استخدامها؛
- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت؛
- إن التخطيط يعتبر معيارا نحكم به، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بهذا المعيار على مدى نجاح وسلامة وتنفيذ الأعمال؛
- يوفر التخطيط الأمن النفسي لجميع العاملين³.

¹ بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ب ط، 2010، ص.112

² عثمان غنيم، نفس المرجع السابق، ص100

³ منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011،

2.10 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما ذكره (Bryson):

- 1- **التغير والتبدل السريع في البيئة:** بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (05 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
- 2- **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:** بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورياته، ولكنها قد لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطةها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها، إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.
- 3- **مقاومة المنظمة لعناصر التغيير** والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
- 4- **وأضاف أيضاً إلى الموارد المالية كمعوق من معوقات التخطيط الاستراتيجي،** باعتبار أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق¹.
- 5- **في حين ركز (إدريس) على عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف:** هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اكتراثها بالمشكلات الاستراتيجية التي تهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها².
- 6- **وعن المعلومات والبيانات الإحصائية** أضاف (Fewrer) ، بأن الخطة الاستراتيجية تقوم على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض³.
- 7- **كما وربط إدريس التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:** حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها⁴.

¹ Bryson, John "Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No.12(1993) ;p 22

² إدريس ثابت والمرسي جمال، الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص89

³ Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, Vol. (33), No. (6), 1995. p417

⁴ إدريس ثابت، المرسي جمال، مرجع سبق ذكره، ص 89

خلاصة الفصل:

من خلال عرض هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد المكونة لهو وكذا ارتباطه بالمستقبل.

ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف المقدمة لمصطلح التخطيط الإستراتيجي. إلا أنها تعبر عن طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع رؤية مستقبلة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

للتخطيط الإستراتيجي مراحل عديدة تبدأ بوضع الرؤية الإستراتيجي ثم الرسالة الإستراتيجي إلى تحديد وأخيرا تطبيق ، "SOWT" الأهداف الإستراتيجي مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل الخيار الاستراتيجي

الفصل الثاني

التخطيط لمواجهة لأزمة كورونا

تمهيد

أولا/ ماهية الأزمة

- 1- مفهوم الأزمة
 - 2- خصائص الأزمة
 - 3- أسباب الأزمات:
 - 4- أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها
 - 5- مراحل تطور الأزمة:
 - 6- العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة
- ثانيا/ التخطيط للأزمات

- 1- مفهوم التخطيط للأزمات
- 2- عناصر التخطيط الاستراتيجي للأزمات
- 3- استراتيجيات التعامل مع الأزمات
- 4- معوقات عملية التخطيط للأزمات

ثالثا/ فيروس كورونا

- 1- تعريف فيروس الكورونا
- 2- الفئات المعرضة للإصابة بفيروس كورونا
- 3- أعراض الكورونا - 19
- 4- أسباب تفشي - 19
- 5- التدابير الوقائية للحد من انتشار فيروس كورونا - 19

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور أزمات في مناطق مختلفة من العالم، فجنون البقر، وأنفلونزا الطيور، وارتفاع أسعار النفط، والأزمة المالية العالمية، إلى أنفلونزا الخنازير، كلها أزمات حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم، ولكنها أثرت، ولا زالت تؤثر اقتصاديا واجتماعيا، على كافة دول العالم دون استثناء؛ ما يدل على أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلى سرعة انتشار هذه الأزمات، فأصبحت الأحداث والأزمات، التي تقع في أي قطر من أقطار هذا الكوكب، تؤثر في باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة، وخصوصا ما يشهده العالم اليوم من انتشار فيروس كورونا -19 الذي عمل ضجة كبيرة في العالم ككل لما يسببه من خوف وقلق ينتاب العالم .

إلا أن الأزمات، مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمنظمات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابتهها، أو حلها، أو التقليل من آثارها السلبية، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتيجيات على أسلحة مجربة وأسلحة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب على هذه الأزمات والحد من خطورة نتائجها، ولعل من أبرز هذه الأسلحة هو تمكين العاملين والذي ستركز هذه الورقة عليه كسلاح فعال لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى توافر المعلومات المرتبطة بالأزمة، ووجود القيادة الواعية في المنظمة والتي لديها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر، ووجود نظام اتصال فعال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة، ولا بد أيًا ومن أجل السير في تمكين العاملين بصورة سليمة من توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العام لين الفعالة في مواجهة الأزمات.

أولا/ ماهية الأزمة

1- مفهوم الأزمة:

إن مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق اصلا م الكلمة اليونانية (Kipvev) بمعنى التقرر (To يعيeci)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الانسانية اصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي ينطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة.

ويجدر الإشارة إلى اختلاف مفهوم الأزمة من باحث إلى آخر طبقا لمدخل دراسته ومادته العلمية المتخصصة، فقد أشار (فيليبس Philips) على أن الأزمة هي: "حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتسبب في حدوث خلل في الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وبالتالي تسبب الأذى والضرر للمركز التنافسي لها، مما يتطلب منها اهتماما فوريا بشأن ذلك"¹

إن فالأزمة هي لحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد المؤسسة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل (الاعتيادي) في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأهداف في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول، مما يتسبب في فقدان التوازن، وحدة درجة التوتر، وتهديد كيان المؤسسة، كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب في حياتها- الأمر الذي يتطلب ممارسة عمليات منهجية علمية أي استراتيجيات ناجعة في إدارة الأزمة، لمنع وقوعها، والحد من نتائجها (أثارها) السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصا للاستثمار لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها كدروس².

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم

¹ فيصل سعد متعب المطيري، مرجع سبق ذكره، ص30

² خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2016-

التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة¹.

وفي تعريف آخر فإن الأزمة هي: تحول فجائي عن السلوك المعتاد - تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائى ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تنفجر الأزمة².

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري³.

2-خصائص الأزمة:

تساعد الازمة على ظهور اعراض سلوكية مرضية خطيرة جانبه السلبي مثل: القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء، اما في جانبه الايجابي فقد يؤدي الى شيوع التخريب والتدمير واتلاف للموجودات المتواجدة في الكيان الاداري⁴.

ظهور رفض القوى التي تدعم الازمة وتؤدي كل ما يقود الى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى احجاب المصالح المعطلة أو المؤجلة أو اصحاب مشكلات سابقة لن تصالح مشكلاتهم بصورة جوهرية ويؤدي ظهور هذه القوى الى دعم شدة وعنفوان الازمة وتزداد المطالبات بضرورة احداث تغييرات ادارية جوهرية في المنظمة⁵.

¹ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص06.

² Laurence Barton, *Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western*, U.S.A., 1993, P.2

³ رجب عبد الحميد، دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000، ص26

⁴ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات منهج اقتصادي، لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة

الاقتصادية، ط1، القاهرة، 1990، ص64

⁵ يوسف أحمد أبو فاره، ادارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، 2009، ص27

بينما يرى (علوية) أن الأزمات تتسم بعدة سمات، ومن بين هذه السمات ذكر:

- أنها نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب التحكم بالأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ القرارات صائبة، المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير¹.

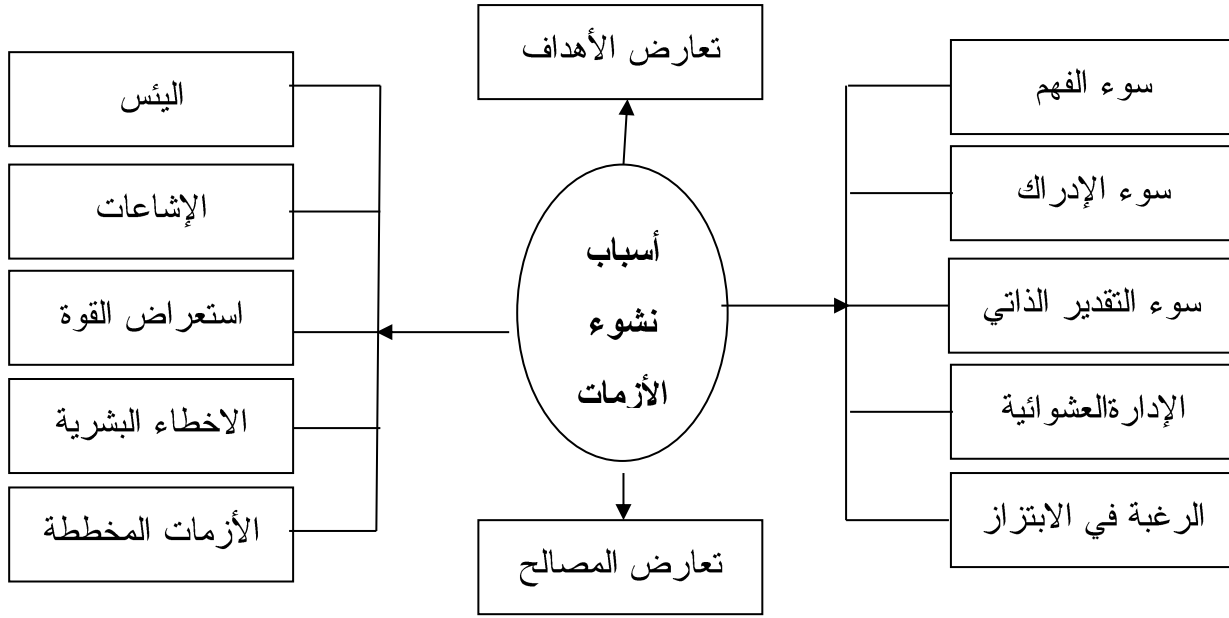
3-أسباب الأزمات:

- تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:
- سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها؛
 - سوء التقدير: أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس؛
 - سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية؛
 - تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها؛
 - الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية ؛
 - الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين؛
 - اليأس: الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والتي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية؛
 - الرغبة في الابتزاز: تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي؛

¹ علوية السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، ب ط، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص81

- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة ؛
- الأزمات المتعددة: وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر¹.

الشكل رقم(01): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: ماهر أحمد، مرجع سابق، ص23.

بينما يرى أحمد الصيرفي أن نوعية البيئة سواء داخلية أو خارجية تعد سببا في حدوث أو تصاعد الأزمة، ولم يكتفي بهذا فقط بل راح يفصل في الأسباب الداخلية والخارجية للأزمة إلى ما يلي:

أ- الأسباب الداخلية:

- أسباب ترجع لضعف الامكانيات المادية، التكنولوجية والبشرية: حيث يؤدي هذا إلى تفاقم الأزمة ومضاعفة الخسائر وتفجير مجموعة من المشكلات الثانوية التي تعيق حل الأزمة الأم.
- أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات: فاللامبالاة تؤدي إلى تفاقم الأمور والعجز عن حل مشكلات كانت بالأمس بسيطة وغير جدية.
- أسباب ترجع إلى تعارض المصالح: مثلا هدم انسياب المعلومة أو ألا تكون بالدقة المطلوبة، وعدم وضوح الأولويات، عدم الاتفاق على المصالح العامة.

¹ ماهر أحمد ،إدارة الأزمات، ب ط، دار الإسكندرية، مصر، 2006، ص23

- أسباب ترجع إلى التسرع في اتخاذ القرارات: ويمكن حصرها على سبيل المثال في: احساس الأفراد بالإحباط، انعدام الشورى في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تخاؤل في تنفيذها، سوء استخدام المهارات.

- أسباب ترجع إلى ضعف القيادات: وقد يسبب هذا انعدام الثقة في المدراء، وجود قدر ضئيل من الولاء، عدم الترحيب بآراء ووجهات نظر العاملين، استغراق وقت طويل لمعرفة طريقة العمل.

- أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات: التي تؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف الأنشطة، ضعف القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، عدم توافر المعلومات الدقيقة وفي التوقيت المناسب وصعوبة التفاهم والمشاركة بين كافة المستويات الادارية والمراكز الوظيفية.

- أسباب ترجع إلى أضعف التنظيمات غير الرسمية: ومن أسبابها عدم اعتبار المؤسسة مكانا سعيدا للعمل، عدم تفهم وجهات نظر الآخرين، ترك العمل من أجل العمل لدى المنافسين، استنفاد معظم الطاقة في الاتجاهات الدفاعية.

- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب: هذا الأمر قد يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على النمو، عدم تشجيع الأفراد على التفاني في العمل، تنمية المهارات الخاطئة، عدم مساعدة المدراء في تعليم مرؤوسيههم.

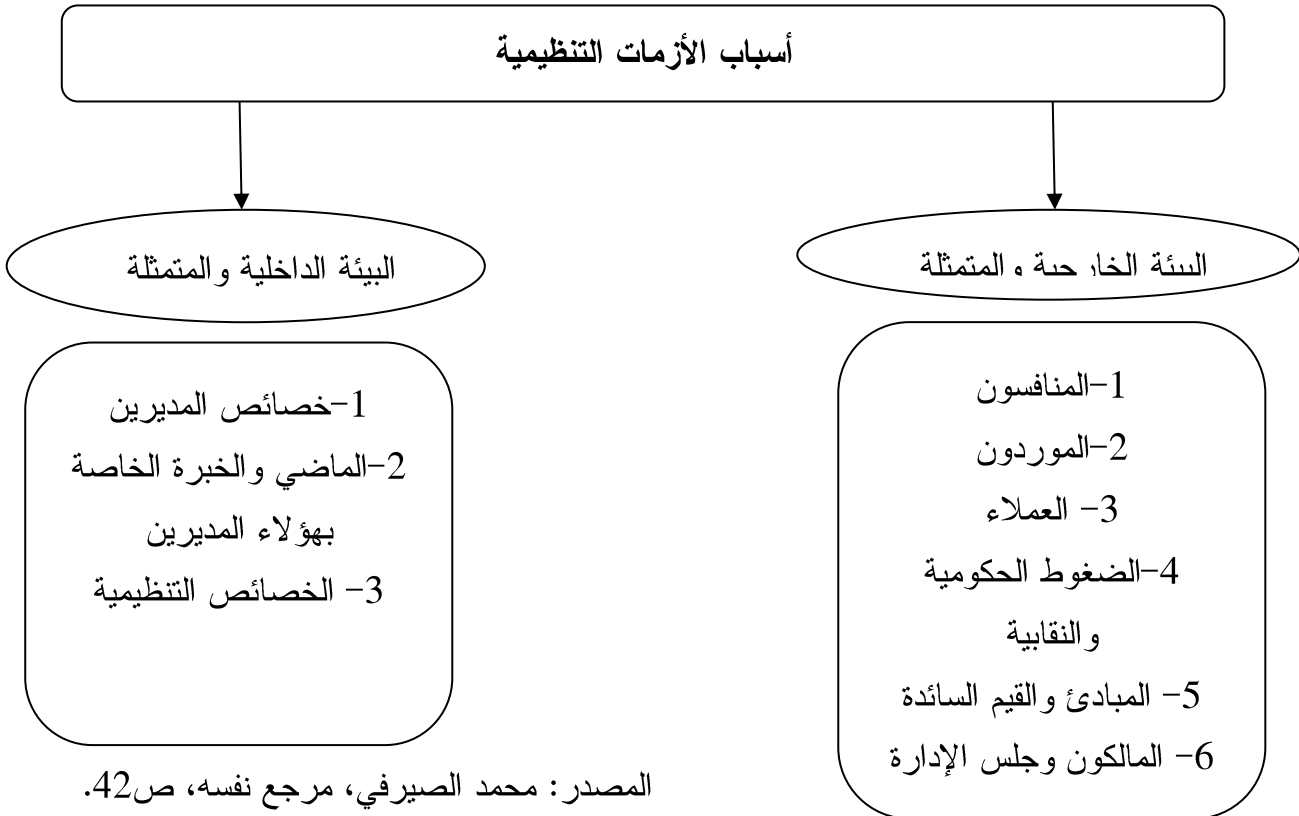
- أسباب ترجع إلى عدم الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين: إن عدم الاهتمام بمشاكل العمال ومشاركة الإدارة همومهم يؤدي بالموازاة العمال إلى اهمال مؤسستهم وعدم الحرص على ترقيتها والتنبية لمؤشرات الأزمة أو المشاركة في اقتراح حلول لها، كما أنهم يكونوا قوة سلبية أثناء الأزمة وينقلبون ضد المؤسسة عوض التعاون لحلها والسعي وراء اخمادها.

ب- الأسباب الخارجية:

- التحولات الفجائية في السوق.
- السيولة النقدية.
- خسارة الموزعين.
- الأحداث الدولية.
- تعاقب الإدارة العليا.
- هيكل تكلفة مرتفع.
- ثقة الجمهور.

- تعديل التعليمات.
- افتقار التفكير الاستراتيجي.
- التنوع المبالغ به للمنتوج.
- ضعف هيكل الرقابة المالية.
- الاحتيال.
- الاستيلاء العدواني.
- الخلل في الممارسات المحاسبية.
- العلاقات الصناعية.
- كبر حجم المشروع وترهله.
- فشل المنتج¹

الشكل رقم (02): مخطط الأسباب الداخلية والخارجية للأزمات التنظيمية



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع نفسه، ص 42.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص 41-42

4-أنواع الأزمات وأبعادها ومدى تأثيرها:

إن أنواع الأزمات تختلف حسب المعيار المتخذ للتصنيف لهذا السبب قد نرى عدة تصنيفات في مراجع عديدة هذا لا ينفي نوع من آخر، كما أن التداخل بين الأنواع أمر وارد أحيانا لم يكن حتمي وضروري في أحيان أخرى، هنا سنحاول سرد بعض الأنواع حيث يرى (البريدي والخضيري) أن الأزمة قد تنقسم حسب المعايير التالية إلى:

- أ- معدل تكرار الأزمة(البعد الزمني): وتصنف الأزمة تبعا لمعدل تكرارها إلى:
 - أزمة متكررة (دورية): وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحيانا، وإن كان مدى وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.
 - أزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث فجأة دون مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.
- ب-شدة تأثيرها وعمقها: وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:
 - أزمة طرفية هامشية محدودة التأثير: وهي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.
 - أزمة جوهرية هيكلية التأثير: وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية البشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تفويض كيان المؤسسة.
- ج- شمولية الأزمة (المستوى): تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:
 - أزمة جزئية: وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، هذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج تطرأ لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.
 - أزمة شاملة: وهي التي تحدث على مستوى الكيان المؤسسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر المؤسسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

د- موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة تبعا لموضوعها إلى:

- أزمة مادية: وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
- أزمة معنوية: وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظرا لأنه غير ملموس وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني.

- أزمات مادية ومعنوية: غالبا ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقين الذكر.

غير أن (سيد محمد جاد الرب) فقد أورد تصنيفات مفصلة نسبة لباحث (J.L.Rei) فقال أن هناك:

أ- الأزمات الطبيعية: كالرعد، الزلازل، الفيضان، الإعصار، والتسودامي وغيرها من الكوارث الطبيعية.

ب- أزمات التشغيل: مثل إتلاف الأجهزة الحوادث التي تتضمن عربات ومركبات الشركة، الانفجارات، خسائر الموردين.

ج- تأخير عمليات البناء: وتدخل في هذا الإطار كل من زيادة التكلفة وتجاوز حدود مداها قضايا، وأخطار التصميم، الانفجارات، الحرائق، تلف المرافق الأساسية، حدوث معارضة للمشروع من المجتمع أو الجيران الملاصقين للمشروع، حدوث انهيار أو انخفاض في البيئة الأساسية وكذلك تلف أجهزة الاتصالات والبيانات وفقدان البيانات الفعالة والمؤثرة.

د- الأضرار والأحداث البيئية: مثل تلوث المياه الجوفية، التعرض طويل الأمد للكيميائيات السامة، تسري الكيمياءويات لمجري المياه والهواء.

هـ- صحة وأمان العامل: التعرض للمواد المسببة للسرطان، إصابات العمال أو غيرهم من غير العمال، الدعاوي الخاصة بالإصابات الشخصية، الاستدعاءات النظامية العادية.

و- العلاقات مع العامل: المفاوضات، الإدارة والتشغيل المنظم، ممارسات وعادات العامل غير العادلة، الأضرار العنيف، توفيق العمل.

ي- المشاكل الإدارية: الإفلاس، النزاعات، والخلافات التعاقدية مع العميل، الهجوم نتيجة التنافس بين العمال، المحاولات العدائية لتولي زمام الأمور الشركة، تسرب العمال إلى شركات منافسة، تعاقب الإدارات، الدمج والتملك، الاشاعات، وفاة المالك، إعادة تنظيم الشركة، وخفض

حجم أعمالها، مشاكل السيولة، تحولات السوق المفاجئة، الانتحار، الإرهاب، الابتزاز، وغيرها.

و- السلوكات المشينة للإدارة والعامل: الرشوة، والحصول على أموال بطريقة غير شرعية، العامل الغاصب أو المستاء من الأوضاع، الغش الخداع وتبديد الأموال، التمييز العنصري والتحرش العرقي، وكذلك التخريب، التشويه السمعة، السرقة، الفساد، والعنف في العمل.
ي- الأمور والشؤون الحكومية: وتتضمن التشريعات القانونية المؤثرة على سير الشركة¹.

5- مراحل تطور الأزمة:

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانصار، ومرحلة الاختفاء)، وهناك من حددها بأربعة مراحل في نموذج (Arnol) وهي كل من (مرحلة الصدمة، مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الإعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها نموذج (Slatter) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي)، في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل كما يلي:

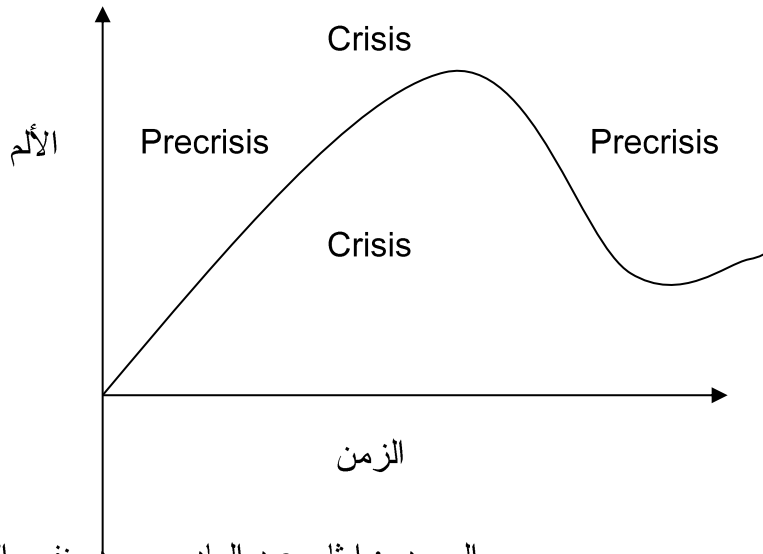
أ- **مرحلة ما قبل الأزمة:** وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:

- **مرحلة إنعدام الأداء:** إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة؛
- **مرحلة الإنكار:** وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.
- **مرحلة الخوف والغضب:** إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تعجز الأزمة.

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا، لا سيما وأن الألم يسلك مسار، يمكن التنبؤ به وتخفيفه والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

¹ خالد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 50-51

الشكل رقم (03): منحنى الألم



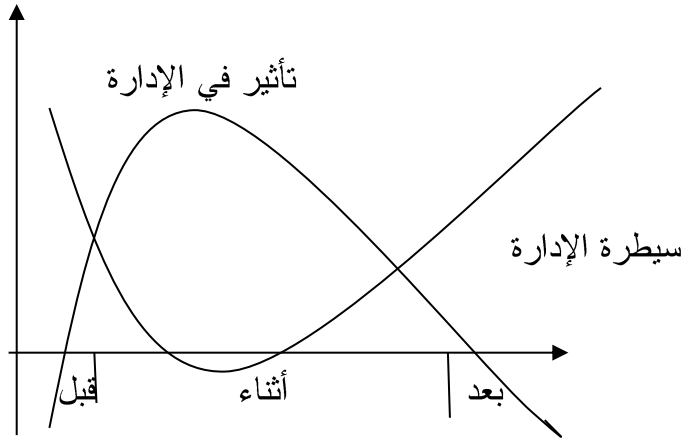
المصدر: إيثار عبد الهادي محمد، نفس المرجع، ص 52

ب-مرحلة الأزمة (Crisis): وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ يحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار، ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية، ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة.

ج-مرحلة ما بعد الأزمة: تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالبصمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل، أو تنقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء، إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته¹.

¹ إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بغداد ص 52-53

الشكل رقم (04): ديناميكية الأزمة



المصدر: إيثار عبد الهادي محمد، نفس المرجع، ص 53

6-العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحويل دون اصدار انذارات مبكرة تتنبأ بقرب أزمة، أهم هذه العوامل ما يأتي:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الاطراف الذي يحتاجون التشخيص اللازمة.
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحملة) ومنها الازمات (خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات ان هذه المواقع يؤدي الى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط المنظمة من مخاطر وأزمات وهذه يؤدي الى وقوع المنظمة في الازمات قبل ان ترصد أية اشارات انذارية مبكرة حاصلة بهذه الازمة¹.

ثانيا/ التخطيط للأزمات:

1- مفهوم التخطيط للأزمات:

يرى (زيدان) أن جوهر عملية التخطيط هي التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف أطراف الأزمة المباشرين وغير مباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهة مع مراعات ردود الأفعال المحتملة لجميع الأطراف وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها.

¹ علي جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

2- عناصر التخطيط الاستراتيجي للأزمات:

لقد اتخذ التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى أشكالا رسمية متعارف عليها، بداية بتحديد رسالة المنظمة ونهاية برسم الخطط والأهداف الاستراتيجية، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلا رسميا حتى الآن، وإن كان يمكن تحديد عناصره فيما يلي:

- أ- التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخليا وخارجيا: فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدرا من السيطرة من كافة المسويات؛
- ب- الإنذار المبكر بوقوع الأزمة: يجب إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الإستناد إليه في اعطاء الإشارات التي تنذر لقرب وقوع الأزمة، وكثيرا ما ينيير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤثرات الضرورية في هذا الشأن؛
- ج- نظم تتبع آثار الأزمة: من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة، هو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئة المحيطة بها، وعادة ما تكون هناك آثار أولوية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة، تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة؛
- د- إعداد نظام للمعلومات: يغلب على أنظمة المعلومات طابع الماضي أو الحاضر الفروض، غير أنه من الأركان الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات ضرورة توفير نظام للمعلومات له صبغة مستقبلية، أي يستهدف تقدير موضوعي لتكلفة الآثار المترتبة على الأزمة؛
- هـ- الإدارة الفاعلة للأزمة: على الرغم من أن الإدارة والفعالة للأزمة تشمل مراحلها الثلاثة، فإن هناك بعض التصرفات التي يجب ان تتخذ أثناء الأزمة (مرحلة الاحتواء والسيطرة على الأضرار)؛ وعلى الرغم من أن التصرفات المطلوبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية ما لم يوجد برنامج مسبق يتبنى الأنشطة التي يجب أن تنفذ أثناء وقوع الأزمة، وهذه الأنشطة تشكل أربع مراحل تحدد المسؤوليات لقادة الأزمة كيما يلي:

- تجميع الحقائق بهدف تقدير الخسائر؛
- تحليل الحقائق لمعرفة سبب الأزمة؛
- مرحلة الاتصالات وفيها يتم الاتصال بفريق العمل والأطراف المختصة؛

- مرحلة احتواء الأضرار والسيطرة عليها¹.

3- استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

تتمثل استراتيجيات للتعامل مع الأزمات فيما يلي:

- **طريقة إنكار الأزمة:** وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن المسؤول أو متخذ القرار الإداري "أنه لا يوجد أزمات" وأن الأوضاع، وأن الإنجازات التي تحققت غير مسبوق، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما قد هو قائم الآن... ويطلق على هذه الطريقة (التعقيم الإعلامي للأزمة) وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط.

- **طريقة كبت الأزمة:** تتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة، وإفقادها زعاماتها وقادتها ومفكرها ومنظريها، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة.

- **طريقة بخس الأزمة:** محور هذه الطريقة التقليل من شأن الأزمة، ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث ثم فعلاً، ولكنه حدث غير هام، وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعاً إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بالطرق المختلفة.

- **طريقة تنفيس الأزمة:** يطلق على هذه الطريقة أيضاً تنفيس البركان، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار، ولهذا فإنه يتعين لتنفيس الأزمة أو البركان إجراء فتحات جانبية حول فوهة البركان تكون بمثابة تنفيس للضغوط الداخلية.

- **طريقة تفريغ الأزمة:** وهي طريقة فائقة الدهاء، حيث أنه بموجب هذه الطريقة يتم إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته ومساره واتجاهه، بحيث يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة ومتنوعة، تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيس مجزءاً إلى تيارات فرعية جانبية.

- **طريقة عزل قوى صنع الأزمة:** الأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكن بالطبع تنشأ نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيد الضغط الأزموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري²

¹ عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص 169

² أبو عزيز، سامي عبد الله سالم، معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار- دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة، 2010 ص 56.

4- معوقات عملية التخطيط للأزمات:

يمكن إيجاز المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط للأزمات فيما يلي:

- نقص البيانات والمعلومات اللازمة لأعراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وعدم توافر الخبراء والمختصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والحديثة، قد يعطي مؤثرات خاطئة؛
- عدم القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم الرصد، مما قد يسبب وقوع الأزمات غير متوقعة؛
- الإختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمات، بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط، وبالتالي يكون هناك قصور في جوانب الخطة؛
- إن التكنولوجيا الحديثة معقدة ولها مشكلاتها ولكنها في نفس الوقت سريعة التطور، وحتى يمكن مسايرتها؛ لا بد من إجراء تغيير مستمر في الأسس والافتراضات التي يبنى عليها التخطيط؛
- عدم توافر الإمكانيات الفنية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل ووسائل اتصال سلكية ولاسلكية تسهل عملية الاتصال سلكية ولاسلكية تسهل عملية الاتصال والتنسيق مما يؤثر في عملية التخطيط؛
- عدم وضوح الخطة واشتمالها على تعقيدات كثيرة تحد من قدرة الأفراد على تنفيذها حيث يحتاج التخطيط الفعال إلى تكلفة ووقت كبير؛
- شيوع المسؤولية وعدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لأعضاء فريق الأزمة وقائدة، مما يؤدي إلى الفوضى وعدم السيطرة ومن ثم فشل الخطة؛
- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل¹.

ثالثاً/ فيروس كورونا

إن ما يشهده العالم حالياً مع ازدياد تحركات السكان سواء عن طريق السياحة أو الهجرة أو نتيجة الكوارث ونمو التجارة الدولية في الأغذية والمواد البيولوجية والتغيرات الاجتماعية والبيئية التي تقترن بالتوسع الحضري وإزالة الغابات والتغيرات الطارئة على طرائق تجهيز الأغذية وتوزيع وعادات المستهلكين جعلته يشهد ظهور أمراض معدية، شكلت أوبئة فتاكة كان بعضها في نطاق جغرافي محدود وبعضها أوبئة عالمية أو ما يطلق عليه الجائحة، وكان آخرها جائحة مرض " 19 - "

¹ عليوة السيد، مرجع سبق ذكره، ص 170

الذي ظهر في مدينة (ووهان) الصينية أواخر سنة 2019 ، والذي أطلق عليه في البداية تسمية (فيروس كورونا المستجد) ثم غيرت التسمية إلى (COVI) ي19- وهي التسمية التي تم اعتمادها رسمياً منظمة الصحة العالمية بتاريخ 11 فيفري 2020.

1- تعريف فيروس الكورونا :

فيروسات كورونا هي سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس) والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارس) ويسبب فيروس كورونا اكتشاف مؤخرًا مرض كوفيد-19 .

ومرض - 19 هو مرض معد يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا . ولم يكن هناك أي علم بوجود هذا الفيروس الجديد ومرضه قبل بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في كانون الأول/ديسمبر 2019 . وقد تحول - 19 الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من بلدان العالم¹.

كورونا فيروس هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي تصيب الإنسان والحيوان .تسبب العديد من أنواع كورونا فيروس التهابات بالجهاز التنفسي لدى الإنسان .يسبب آخر كورونا فيروس تم اكتشافه بمرض كورونا فيروس COVI.19 ي -الفيروس والمرض المصاحب له لم تكن معروفة قبل انتشاره في مدينة ووهان الصينية في كانون الأول من العام²

وهو اسم انجليزي مشتق من حرفي (CO) وهما أول حرفين من كلمة كورونا، وحرفي (VI) وهما أول حرفين من كلمة (virus) (و)ي) وهو أول حرف من كلمة بالانجليزية (disease) ، وهو مرض ناجم عن الإصابة بفيروس كورونا الجديد الذي يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي إليها والذي يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (سارز) وبعض أنواع الزكام العادي³.

ولقد أعلن عن انتشار فيروس (- 19) واعتبر جائحة عالمية من طرف منظمة الصحة العالمية بتاريخ 09 مارس 2020، حيث انتشر حالياً إلى معظم دول العالم، وقد كانت بداية انتشار هذا

¹ رياض حميدوش، وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في تعبئة الرأي العام العالمي وفي الحد من إنتشار وباء كورونا (كوفيد -19)، المجلة الجزائرية بحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 03، العدد 01 جوان 2020، ص 166

² كوين بوستينز، خطة التعامل مع الأزمة، دليل علمي للسياسيين للتعامل مع جائحة كورونا المستجد 2020، المعهد

الديمقراطي الوطني. Covid-19، أبريل، ص 04

³ كوين بوستينز، نفس المرجع، ص 04

الفيروس بالجزائر بتاريخ 25 فيفري 2020 لما كشفت الفحوصات إصابة رعية ايطالي بالفيروس، لتلي بعد هذه الحالة العديد من الحالات في مختلف ولايات الوطن¹.

2- الفئات المعرضة للإصابة بفيروس كورونا:

الجميع معرض للإصابة والفيروس قابل للانتشار حتى يتم اكتشاف لقاح دائم. واحد من ستة أشخاص ممن يصبح في وضع صحي حرج COVI ي-يصابون بكوفيد19 وقد يعاني من صعوبات في التنفس. كبار السن والأشخاص الذين يعانون من مشاكل صحية أخرى مثل ضغط الدم المرتفع ومشاكل القلب والسكري هم أكثر عرضة للمرض بشكل كبير. الأشخاص الذين يعانون من الحمى والسعال وصعوبة في التنفس يجب عليهم طلب الرعاية الطبية. حرص على توفير معلومات محددة حول مواقع النقاط الساخنة للإصابات والوفيات من COUVI ي19- في الدولة ليتمكن الناس من التصرف بناء عليها².

3- أعراض الكورونا - 19:

أكثر الأعراض شيوعاً هي:

- الحمى؛
 - الشعور بالإرهاق؛
 - السعال الجاف؛
 - قد يعاني بعض المرضى من آلام وأوجاع مختلفة،
 - احتقان الأنف وسيلان الأنف ألم بالحلق والإسهال .
- هذه الأعراض عادة تكون خفيفة وتبدأ بالتدرج، بعض الأشخاص قد يصابون بالفيروس دون أن تظهر عليهم أي أعراض ولا يشعرون بالتعب. معظم الأشخاص (80 %) يتعافون من المرض دون الحاجة إلى رعاية طبية خاصة³.

¹ نصر الدين منصر، التصدي للوباء العالمي كورونا (كوفيد -19) من خلال وسائل الضبط الإداري العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، المجلد 34، عدد خاص، جويلية 2020، ص ص 36-37.

² كوبن بوستينز، مرجع السابق، ص04

³ نفس مرجع السابق، ص04

4-أسباب تفشي -19:

بالنسبة إلى سبب ظهور هذا الوباء، فقد بدأ توجيه الاتهام من طرف "الصين" إلى الولايات المتحدة الأمريكية "التي تسببت في ظهوره من قبل علماء هذه الأخيرة، إضافة إلى اعتبار هذا الوباء من الأسلحة البيولوجية الصنع، لم يكن من العدم حيث أن العديد من الكتب الأمريكية تنبأت بهذا الفيروس وكان لها نظرة استشرافية، بل تم تجسيده بجميع التفاصيل في فيلم أمريكي.

وهناك من يرى أن سبب الوباء هو مختبرات "ووهان الصينية" وخصوصا أن "الصين" وضعت تعنينا إعلاميا عن انتشار هذا الوباء، مما جعل "أمريكا" تتهم "الصين" بانتشاره على المستوى العالمي نظرا للتكتم عليه لمدة تجاوزت الشهرين، وكذا تعمدتها ترك مجالها الجوي مفتوح لفترة طويلة مما سمح للعديد من الأشخاص بمغادرة البلاد نحو عدة دول مما ساهم في انتشار الوباء، 18 لكن منظمة الصحة العالمية ومجلة "العلمية"، استبعدتا كون الفيروس تم إنتاجه مخبريا ، ولم يتم التلاعب به عن قصد.

وهناك من يرى بأن الفيروس ظهر في سوق للحيوانات الحية في مدينة "ووهان" قد نشأ في الخفافيش، فيما خلص باحثون في "بكين" أن الثعابين هي أكثر الأنواع الحاملة لهذا الفيروس، وهناك من خلص أن هذا الفيروس تطور على حالته المرضية من خلال الانتقال الطبيعي في مضيف غير بشري ثم قفز إلى البشر، مما يتبين بأنه نتاج تطور طبيعي.

وحاليا لم يتم اكتشاف أي دواء للفيروس، ولهذا يوصي المختصون والأطباء بضرورة غسل اليدين جيدا بالماء والصابون باستمرار، ارتداء الكمامات والقفازات، وتجنب لمس الوجه عموما عند اتساخ اليدين، تجنب الاتصال المباشر مع المصابين أو مشاركة أدواتهم¹.

5-التدابير الوقائية للحد من انتشار فيروس كورونا :

في ظل تزايد انتشار الف يروس في الجزائر، أمر رئيس الجمهورية بإغلاق المدارس والجامعات ومؤسسات التكوين بالجزائر، وكذا مدارس التعليم القرآني والزوايا ومدارس التعليم الخاصة ورياض الأطفال ابتداء من الخميس 09 مارس 2020 ، واستبعد" تبون "الحجر الصحي الشامل لكل الولايات 36 وقررت لجنة الفتوى في 05 مارس 2020 تعليق صلاة الجمعة والجماعات وغلق

¹ مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد الخامس العدد الثاني السنة جوان

المساجد ودور العبادة في كل ربوع الوطن، مع الإبقاء على الأذان، بالتنسيق مع الأطباء وأهل الاختصاص وحماية لأرواح المواطنين ومرافقة للإجراءات التي اتخذتها الدولة، على حسب اللجنة، كما دعت إلى الحرص على الالتزام بالإجراءات الوقائية والتضرع لله والدعاء وفعل الخير يتعلق بتدابير الوقاية من انتشار هذا الوباء، ترمي هذه - وقد صدر في 90 مارس مرسوم تنفيذي 91 التدابير إلى الحد من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وأماكن العمل، تطبق على كافة التراب الوطني لمدة (00) يوما ويمكن رفعها أو تمديدتها عند الاقتضاء، حيث تم تعليق النقل الجوي الداخلي ونقل البري والنقل بالسكك الحديدية وجميع وسائل النقل الأخرى ما عدا نقل المستخدمين

كما نص نفس المرسوم في المادة 15 منه، على أن تغلق في المدن الكبرى، محلات بيع المشروبات ومؤسسات التسلية والعرض والمطاعم باستثناء التي تضمن التوصيل إلى المنازل، ويمكن توسيع إجراء إلى أنشطة ومدن أخرى بقرار من الوالي 18 من نفس المرسوم، وضع نصف مستخدمي -ومن تدابير الضبط الصحي أيضا ، حسب المواد 10 (المؤسسات والإدارات العمومية في عطلة استثنائية مدفوعة الأجر، لتفادي وتقليل الاحتكاك وانتشار الوباء، عدا مستخدمو الصحة وبعض المستخدمين في المؤسسات المذكورة في المادة 10 من نفس المرسوم، وتعطى الأولوية في العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل والمتكفلات بتربية أبنائهن، وكذا الأشخاص المصابون بأمراض مزمنة أو يعانون من هشاشة صحية. ويمكن للوالي اتخاذ كل إجراء للوقاية من انتشار فيروس كورونا، ويمكنه أن يسخر مستخدمي الصحة والحماية المدنية والوقاية الصحية والأمن وكل سلك أو فرد يمكن أن يكون معني بتدابير الوقاية، وكذا كل مرفق أو وسائل نقل أو منشأة، تستعمل للنقل أو للإيواء، ولضمان الحد الأدنى من الخدمات للمواطنين، حسب المادة 01 من نفس المرسوم.

ويلاحظ في هذا المرسوم أنه نص على تدابير لحماية الصحة العمومية بعضها مستخلص من توجيهات منظمة الصحة العالمية، وللوالي دور كبير في اتخاذ تدابير الضبط الصحي، حيث منحه سلطة اتخاذ كل إجراء لضمان الوقاية من الوباء في حدود ولايته الإقليمية، ولتكتملة هذه الإجراءات الوقائية صدر مرسوم تنفيذي يوضح ذلك¹.

¹ مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، نفس المرجع، ص 345

خلاصة الفصل:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا أساسيا في تحديد كيفية مواجهة الأزمات، إذ أنه يتيح لفريق عمل القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة مالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة، فالتخطيط الاستراتيجي لا بد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات، إضافة إلى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من أثارها وتلاشي عنصر المفاجأة المصاحب لها، إذ التدريب على التخطيط للأزمات بعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة

الجانب الميداني

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً/ وصف منهجية الدراسة:

ثانياً/ الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة

I. الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

II. الاختبارات والأدوات الإحصائية

ثالثاً/ تحليل النتائج اختبار الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

2- الفرضيات الجزئية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة التي صغناها في المقدمة، والتي سنعرضها ثانية للتسهيل على القارئ، وقد لجئنا بمساعدة بعض الباحثين والعاملين في مجال إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وذلك بصياغة عبارات الاستبيان وتوزيعه على عينة من اطارات وعمال مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط .

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

أولا/وصف منهجية الدراسة.

ثانيا/الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

ثالثا/ تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

أولاً/ وصف منهجية الدراسة:

تطرقنا في هذا البند أولاً إلى أهم الإشكاليات و الفرضيات التي تنتظر منا الإجابة عنها في الجانب التطبيقي، حيث أن مصدر هذه الأسئلة و الفرضيات أتينا به من الجانب النظري، لذلك سنحاول من خلال طرحها، التأكد من صحتها أو خطئها مستعينين بالدراسة الميدانية.

1- الاطار المنهجي العام

إن الإطار المنهجي الذي تتواجد فيه هذه الدراسة يعتمد على طريقة تفسيرية من خلال طرح الجانب النظري، و للتأكد من صحة هذه الفرضيات، و لأبأس بالتذكير بفرضيات الدراسة وهي كالآتي:

أولاً : الفرضية الرئيسية :

- للتخطيط الاستراتيجي دور فعال لمواجهة الأزمات (أزمة كوفيد 19)

ثانياً: الفرضيات الجزئية:

1-للخطة لها دور للحد من أزمة كورونا ؛

2-تؤثر الاجراءات في مواجهة أزمة كورونا ؛

3-تسعى كل مؤسسة إلى اتباع استراتيجيات لمواجهة أزمة كورونا.

2- تشخيص النموذج:

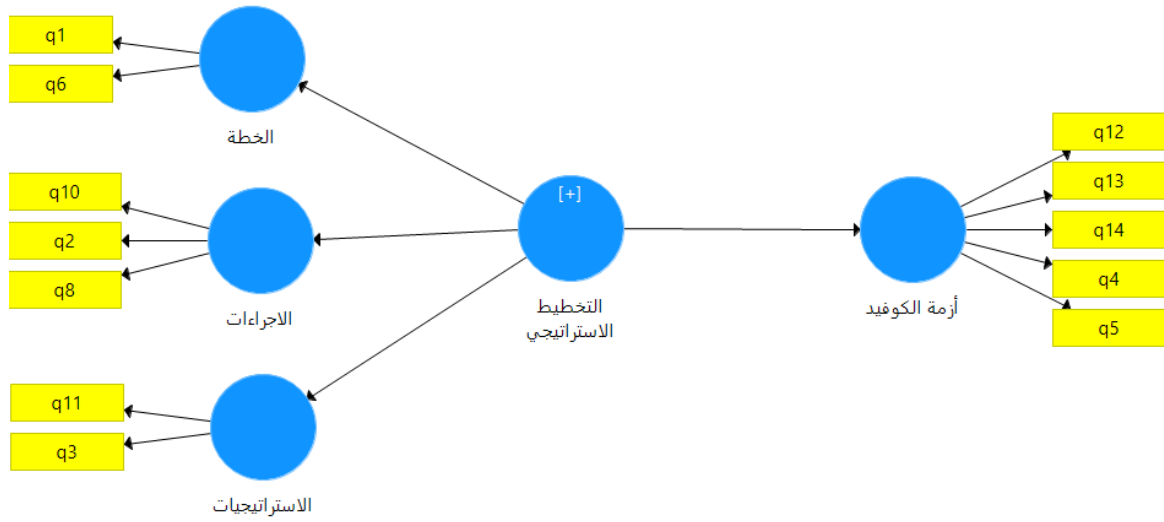
يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لدور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات ، وعرض حالة مؤسسة سونلغاز - وكالة بالأغواط ، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على اطار نظري أو ملاحظات تجريبية.

يتكون النموذج العام لبحثنا من أربع متغيرات كامنة (Latentes) وهم : الخطة ، الاجراءات ، الاستراتيجيات وأخيراً الأزمة، أما المتغيرات الظاهرة (manifestes) فتمثل أسئلة كل بعد من المتغيرات السابقة الذكر.

والشكل رقم (05) يبين وجود علاقات سببية بين المتغيرات المشكلة للمتغيرات الكامنة المستقلة

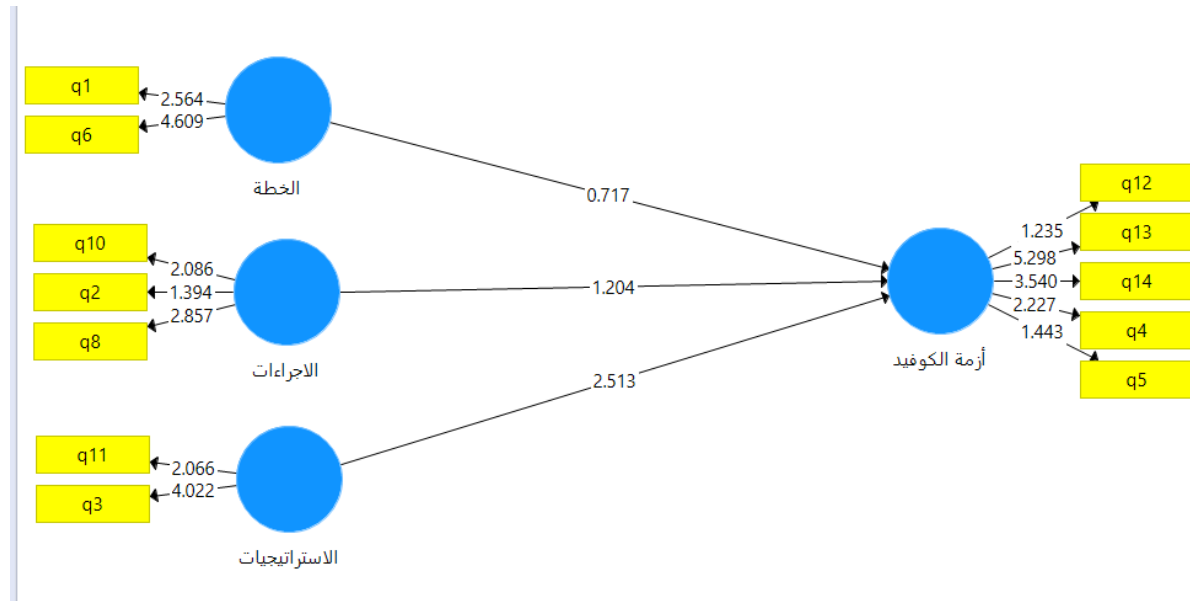
ومتغيراته الظاهرة ، المتغيرات الكامنة التابعة ومتغيراته الظاهرة.

شكل رقم (05): نموذج الدراسة الأول



المصدر: من اعداد الطالب بناء على فرضيات الدراسة.

شكل رقم (06): نموذج الدراسة الثاني



المصدر: من اعداد الطالب بناء على فرضيات الدراسة.

حسب ما نصت عليه طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية، ولمعرفة جودة تناسق (توافق) نموذج القياس مع المعلومات المتعلقة بالدراسة، فنقوم بتعريف الطريقة المستخدمة بالإضافة إلى مؤشراتها التي تسمى بدلائل التسوية وهي كما يلي:

أ- المربعات الصغرى الجزئية (Partiel Least Squares)

وفقا لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم باستخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تقسم معلمات النموذج إلى مجموعات جزئية وتتم باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري في تقدير المجموعات الجزئية، وقد طور (Wold) هذه الطريقة في سنوات 1980-1973-1965¹، وتجدر الإشارة في أن الانحدار وفق طريقة PLS هو مزيج ما بين تقنية الانحدار المتعدد لـ y على x وطريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (ACP) لـ x^2

ب- طبيعة نموذج PLS:

هناك ثلاثة أنماط أكثر استخداما في النمذجة بطريقة PLS والمبينة في الشكل 3.

- **النمط الأول (النمط الانعكاسي):** كل متغير مقياس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الانحدار البسيط³، ويمكن كتابته وفق الصيغة التالية: $X_{kj} = \pi_{kj}\xi_k + \varepsilon_{kj}$ ، أخطاء القياس للمتغيرات المقاسة: ε_{kj} .
مع القيود التالية:
 $cor(\xi_{ij}, \xi_k) = 0, \forall i, k = 1, \dots, k, \forall j = 1, \dots, p_k$
 $cor(\xi_{ij}, \xi_{LM}) = 0, \forall i, j, L, m = 1, \dots, p_k, (i, j) \neq (L, m) \forall k = 1, \dots, k$

- النمط الثاني: (النمط التكويني): أنظر الشكل 3

وهو أقل استخداما من الأول حيث نفرض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته

$$\xi_k = \sum_j W_{kj} X_{kj} + \delta_k$$

ويأخذ الصيغة التالية: δ_k

δ_k : شعاع الأخطاء ونفرض متوسطه صفر وغير مرتبط مع المتغيرات الظاهرة.

- أما النمط الثالث فهو مزيج بين النمطين الأول و الثاني.

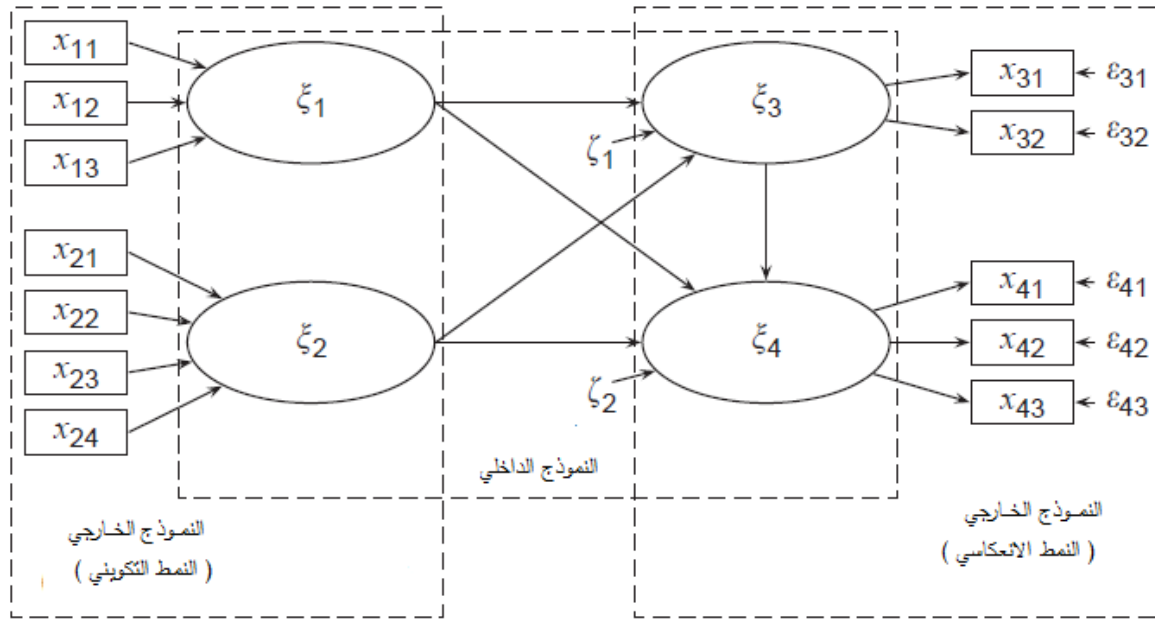
- محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية¹ العدد: 5، ديسمبر، 2016، ص: 23.

² - Tenenhaus, Michel. (1999). L'approche PLS, Revue de statistique appliquée, 47(2): 5-40.

³ - Jackbowing, Emanuel. (2012). les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie, centre d'étude et de recherche en informatique et communication – Cédric - .

⁴ - Jackbowing, Emanuel. (2012). les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie, centre d'étude et de recherche en informatique et communication – Cédric -

الشكل رقم (07): أنواع المتغيرات



Source: (Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R . (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20 (10): 277-319.)

3- اختبار عام للنموذج Test de validation globale du modèle

نقدم أولاً بعض المفاهيم الخاصة ببناء النموذج وهي كما يلي:

أولاً: نموذج القياس

الهدف من تقييم نموذج القياس العاكس هو ضمان وجود صلاحية قياس بنائه وبالتالي توفير ملائمة إدراجها في نموذج المسار، أما الموثوقية (reliability) هي المدى الذي تحقق به أداة التقييم نتائج مستقرة ومتسقة.

تشير الصلاحية (validity) إلى المدى الذي يقيس فيه البناء ما يفترض قياسه.

أ: **الصدق التقاربي:** هو معيار لتقييم علاقة الارتباط بين المؤشرات التي تقيس نفس الظاهرة.

نبدأ بتقييم نموذج القياس الانعكاسي:

1- موثوقية الاتساق الداخلي:

- **الموثوقية المركبة composite reliability:**

هي البديل المفضل لألفا كرونباخ كاختبار للصلاحية المتقاربة في النموذج الانعكاسي، لهذا

السبب يفضل الباحثين الموثوقية المركبة في الأبحاث المستندة إلى PLS، حدودها ($CR > 0.70$)

في البحوث الاستكشافية (0.60 إلى 0.70 مقبولة).

- موثوقية المؤشر (< 0.708)

- التحميل (التشبع) التربيعي Squared Loading - نسبة تباين المؤشر الموضح بواسطة المتغير الكامن.

(Average Variance Extracted (AVE) >0.5)

ب: الصدق التمايزي:

هدفه معرفة تباعد وتشتت الأسئلة بشكل منطقي، وجوب التأكد من هذه الأسئلة لا يوجد فيها تكرار ولا تداخل.

1- Cross Loadings: هل فعلا أن هذا السؤال ينتمي إلى هذا المتغير (الكامن) أو لا ينتمي.

2- جذر AVE : هدفه معرفة تداخل المتغيرات الكامنة، و يفيد بأن هذا المتغير (الكامن) ليس هو ذاك الثاني (اختلاف بينهما) مستقلان.

3- معيار Fornell-Larcker: يجب أن يكون الجذر التربيعي لـ AVE لكل بناء أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (LVC) latent variables correlations.

ثانيا: تقييم النموذج البنائي:

- من خلال نماذج القياس نتأكد بأن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، الخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، قبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي ، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة، وفق طريقة PLS-SEM تبرز مشكلة التداخل الخطي (collinearity) عندما تكون قيم التسامح tolerance من 0.20 أو أقل، وقيم VIF معامل تضخم التباين من 5 وأعلى على التوالي.¹

- معامل التحديد (R^2) هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنائي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمع ل جميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

- معامل التحديد المعدل (R^2 ajusté): نلاحظ أن إضافة تنبؤات إلى نموذج الانحدار تميل إلى زيادة R^2 ، حتى إذا كان لدى المتغيرات المفسرة علاقة تافهة فقط مع المتغير الداخلي، لإزالة مثل هذا التحيز ، يمكن استخدام R^2 المعدل و الذي يتم حسابه بواسطة SmartPLS كما هو موضح من خلال الصيغة الآتية :

¹ - محمد بدوي، عبد الحميد نعيمات ، بلقاسم حمدي، (2019) ، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 537 - 555.

$$R^2 \text{ ajusté} = R^2 - \frac{k(1-R^2)}{n-k-1} = 1 - \frac{(1-R^2)(n-1)}{n-k-1}$$

- العلاقة التنبؤية (Q^2):

تم وضع العلاقة التنبؤية من قبل Stone- Geisser بالإضافة إلى معامل R^2 ، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، أما Q^2 فيوضح مدى جودة إعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، وعموما، يعتمد القياس التنبؤي على المعلمات التالية¹.

مؤشر (Goodness of fit of the model(Gof):

وهو مؤشر عام ويعرف كما يلي:

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times \overline{R^2}$$

وهو مؤشر يعمل على قدرة قياس إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة.

- حجم تأثير f^2 :

يهتم حجم تأثير f^2 بقياس قوة كل متغير تنبؤي في شرح المتغيرات الداخلية، تمثل قيم f^2 التي تبلغ 0.02 و 0.15 و 0.35 للمتغيرات المستقلة المعنوية التي لها تأثيرات ضعيفة ومعتدلة وجوهرية على التوالي.

- SRMR: هو مقياس الملاءمة التقريبية لنموذج الطالب، إنه يقيس الفرق بين مصفوفة الارتباط المشاهدة ومصفوفة الارتباط المطبقة، وبعبارة أخرى فإن SRMR يعكس متوسط حجم مثل هذه الاختلافات، يكون النموذج مناسباً عندما يكون SRMR أقل من 0.08.

- مفهوم البوتستراب bootstrap:

إذا كانت لدينا عينة عشوائية مسحوبة من مجتمع ما، وكانت هذه العينة ممثلة تمثيلاً جيداً لهذا المجتمع، فإنه يمكن توليد عينات أخرى من هذه العينة بحيث تكون جميع العينات من نفس حجم العينة الأصل، وفي هذه اللحظة يمكن حساب إحصائية الاهتمام (المرجوة) لجميع العينات.

¹ - محمد بداوي، عبد الحميد نعيجات، بلقاسم حمدي، مرجع سابق ذكره.

تقنية bootstrap هي تقنية قائمة على التأكد من دقة النتائج الاحصائية (بمعنى هل النتائج التي حصلنا عليها حقيقية أم لا)، غالبًا ما يتم استخدام أهمية Bootstrap عندما يتعذر افتراض أن البيانات طبيعية.

ثانيا/ الاجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

I. الاجراءات المنهجية للدراسة:

2- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني للدراسة:

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

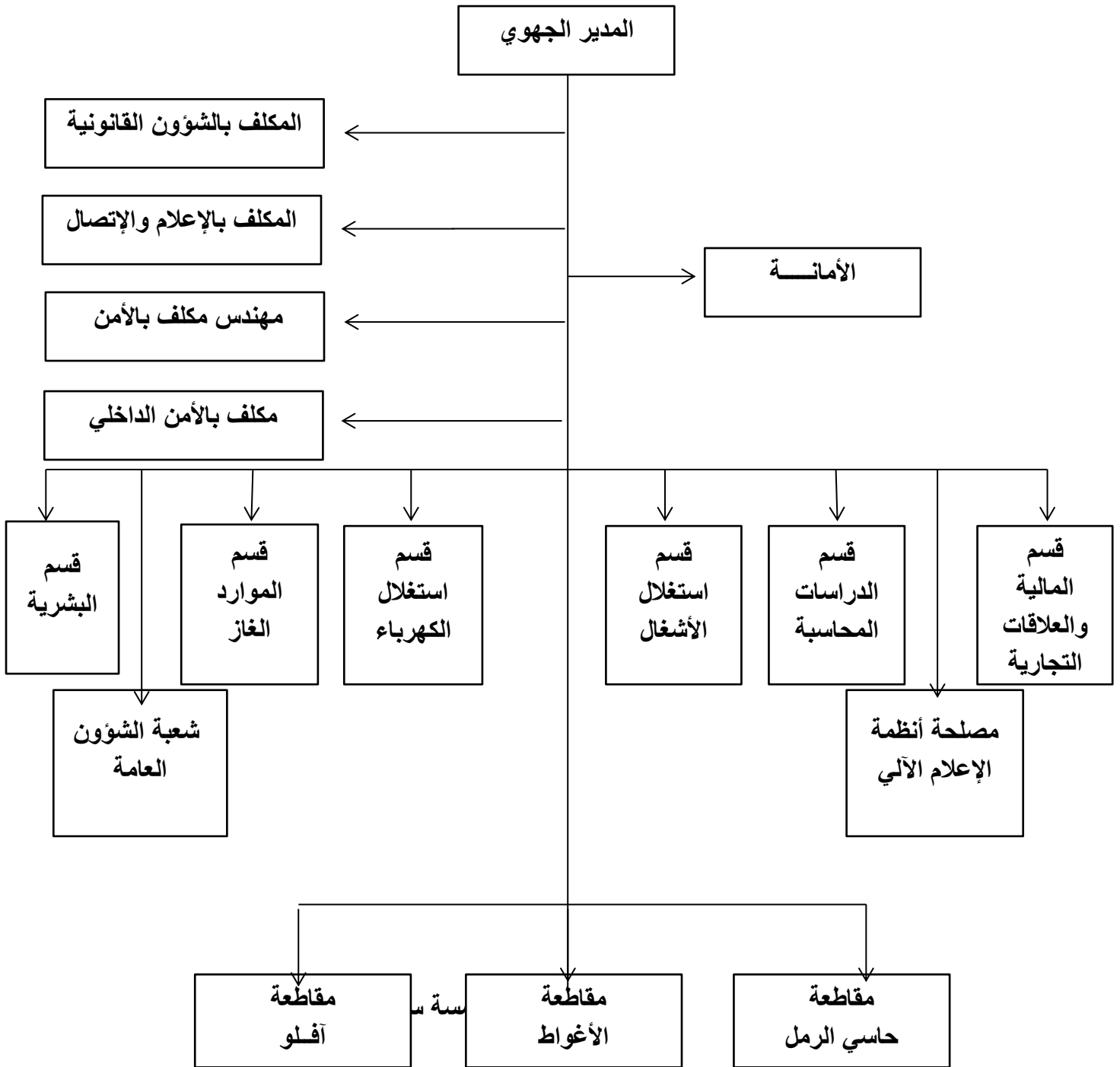
إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت "سونلغاز" الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها:

- أ- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- ب- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- ج- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- د- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز



1-2- المجال الزمني للدراسة:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وقد استغرقت هذه الدراسة خمسة عشر (15) يوما ابتداء من شهر أفريل 2021 إلى غاية بداية شهر جوان 2021، حيث قمنا في البداية بدراسة استطلاعية داخل الشركة سونلغاز بالأغواط.

1-3 المجال البشري للدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة مكونة من (40) عامل وعاملة بمؤسسة سونلغاز.

2- مناهج وتقنيات الدراسة:

لكل دراسة مناهجها وتقنياتها الخاصة بها، ويعود هذا إلى طبيعة وخصوصية الدراسة، ونحن بدورنا

سنوضح من خلال هذه الدراسة مختلف المناهج والتقنيات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه.

2-1 المناهج المتبع في الدراسة:

أ- المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه: "هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كميًا، فالتعبير الكيفي عنها يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي عنها يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها"¹

وفي دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي لأنه يستخدم في وصف المشكلة محل الدراسة، والتعبير عنها سواء كميًا أم كلفياً وتجميع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز مختلف خصائصها، وتوضيح ارتباطها، وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم لغرض الوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

¹ أعمار بوحوش، محمد ذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

ب- الأدوات والتقنيات المتبعة في الدراسة:

يجد كل باحث في الدراسات الانسانية أنه من الضرورة الاستعانة بتقنيات معينة في بحثه، وتقنيات البحث هي: "الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات من الواقع، حيث تمثل هذه التقنيات الوسائل الأساسية للتقصي من الواقع الاجتماعي"¹ ، أما بالنسبة لتقنيات جمع المعطيات التي سنوظفها في دراستنا الميدانية هي: الاستمارة.

• الاستمارة:

الاستمارة: هي الوسيلة العملية التي سنوظفها لجمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وقد قمنا بتشكيل استمارة نهائية تحتوي على مجموعة من الأسئلة، موزعة على المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

-المحور الثاني: بيانات خاصة بالفرضية الأولى ، وتشمل على 03 أسئلة من 01 إلى 03

-المحور الثالث : بيانات خاصة بالفرضية الثانية، وتشمل ثلاث اسئلة من 04 إلى 06

- المحور الرابع: بيانات خاصة بالفرضية الثالثة، وتشمل على 04 أسئلة من 07 إلى 10

3- مجتمع البحث والعينة:

3-1 العينة وكيفية اختيارها:

ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة مشكل معين في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراستنا على كافة أفراد المجتمع نظرا لمحدودية الزمن والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديه، لهذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أن العينة هي "وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، يتم الحصول عليها بطرق مختلفة"².

¹ بلقاسم سلاطنية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 65.

² بلقاسم سلاطنية، نفس المرجع، ص 127

تحديد مجتمع البحث الكلي.

الإطارات تمثل 45 إطار

أعوان التحكم تمثل 32 عامل

العمال التنفيذيون تمثل 90 عامل

بحيث أصبح المجموع الأصلي للعيينة 167 عامل

وفقاً لاعتمادنا على العينة العشوائية الطبقية قمنا بسحب (24%) من أصل (167 عاملاً)،

فقد قدرنا حجم العينة ب (40 مبحوثاً).

2-3 خصائص العينة:

الجدول رقم (04): يمثل نسبة توزيع الذكور والإناث

النسبة	التكرار	الجنس
70%	28	ذكر
30%	12	انثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن العمال عدد بشركة سونلغاز أكثر من عدد الإناث حيث بلغ عددهم

28 أي بنسبة (70%) من المجموع الكلي، بينما بلغ عدد الإناث 12 عاملة أي بنسبة (30%) من

اجمالي عدد العمال.

الجدول رقم(05): يمثل السن

النسبة	التكرار	السن
12.5%	05	من 21 إلى 30 سنة
47.5%	19	من 31 إلى 40 سنة
40%	16	من 41 إلى 50 سنة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أعلاه أنه من بين 40 عاملاً يوجد 19 عاملاً منهم تتراوح أعمارهم ما بين (31 و 40 سنة) أي ما يقابل نسبة (47.5 %)، في حين بلغ عدد العاملين 16 عاملاً ممن تتراوح أعمارهم بين (41 إلى 50 سنة) أي ما يعادل نسبة (40%)، في حين كان عدد العاملين الأصغر سناً أقل بكثير والذين تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30 سنة) أي بنسبة (12.5 %). وبالاعتماد على بيانات ميدان الدراسة اتضح لنا أن شركة سونلغاز تعتمد على توظيف عمالها على فئة الشباب والذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة)، وذلك باعتبارها يد عاملة نشيطة وكذا قدرتهم على العمل والعطاء إن توفرت لها البيئة الملائمة كونها قادرة على تقبل التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

الجدول رقم(06): يمثل وظيفة العمال

وظيفة العمال	التكرار	النسبة
عون	14	35%
إطار	26	65%
المجموع	40	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه اتضح لنا أن عدد العاملين بشركة سونلغاز بلغ عددهم 26 عاملاً بوظيفة إطار أي ما يعادل نسبة (65%)، بينما نجد عدد الأعوان بالشركة بلغ 14 عون إداري أي يعادل نسبة (35%) من المجموع الكلي.

وهذه النسب تبين لنا أن شركة سونلغاز تعتمد في توظيف عمالها على الإطارات بنسبة كبيرة، وهذا يدل على أنها بحاجة كبيرة إلى عاملين ذو مستوى مهني عالي بحكم المنصب ونشاط الشركة.

جدول رقم (07): يمثل الخبرة المهنية للعمال

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية للعمال
12.5%	05	أقل من 05 سنوات
30%	12	من 05 إلى 10 سنوات
57.5%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد العمال الذين لديهم خبرة مهنية عالية وهو العمال الذين يزاولون العمل بالشركة لأكثر من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 23 عامل أي بنسبة (57.5%)، بينما بلغ عدد العمال 12 عامل من لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات، ما يعادل (30%)، أما العمال الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات فبلغ عددهم 05 عمال أي بنسبة (12.5%). حيث نلاحظ ما نسبته 57.5% من حجم العينة الكلية له أقدمية لأكثر من 10 سنوات وهي مدة كافية حتى يكون الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في أعلى مستوياته، فعلى الرؤساء العمل على تعزيز العوامل المؤدية للولاء والحد من تلك العوامل الطاردة للولاء التنظيمي.

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

4-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- نص الفرضية الأولى: الخطة لها دور للحد من أزمة كورونا

الجدول رقم (08): بين نتائج الفرضية الأولى

رقم	العبارات	غ موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
01	هناك خطة استراتيجية تتبعها المؤسسة لإدارة أزمة كورونا	00	00	11	27.5%	04	10%	19	47.5%	06	15%
02	تعتمد المؤسسة على اجراءات وقائية لمنع وقوع الاصابة بكورونا	00	00	05	12.5%	01	2.5%	19	47.5%	05	12.5%
03	هذه الخطط الإستراتيجية لها إيجابية للمؤسسة	00	00	01	2.5%	12	30%	26	65%	01	2.5%

س1: هناك خطة استراتيجية تتبعها المؤسسة لإدارة أزمة كورونا:

من خلال بيانات الجدول أعلاه المتحصل عليها من الميدان الدراسي نلاحظ أن نسبة (47.5%) من حجم العينة توافق على أن شركة سونلغاز تتبع خطة استراتيجية لإدارة أزمة كورونا، بينما نجد نسبة (27.5%) من العمال الذين كانت اجاباتهم بغير موافق ، في حين جاءت نسبة (15%) والتي كانت موافقة جدا، أما المحايدون فكانت نسبتهم (10%) وهي قليلة جدا.

ومن خلال هذه النسب تبين لنا أن الغالبية يوافقون على أن هناك خطة استراتيجية تتبعها المؤسسة لإدارة أزمة كورونا.

تشير المعطيات من خلال الجدول اعلاه اجابه حسب المبحوثين أن مؤسسه سونلغاز تتبع خطة استراتيجية لإدارة الازمه وفقا للتساؤل المذكور ويمكن تفسير هذا على أن هذه المؤسسة تعمل على تقليل من المشكلات المحتملة جراء هذه الازمه من خلال مجموعه من القرارات والتصرفات

الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة في إطار اداره الازمات بناء على تحليلات لموارد المنظمة ومناخها.

س2: تعتمد المؤسسة على اجراءات وقائية لمنع وقوع الاصابة بكورونا:

من خلال نتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن ما نسبته (47.5%) توافق على اعتماد المؤسسة على الاجراءات وقائية لمنع وقوع الاصابة بالكورونا، وجاءت نسبة (12.5%) وهي نسبة متساوية لكل من موافق بشدة وغير موافق، في حين جاءت نسبة المحايدين قليلة جدا حيث بلغت (2.5%).
وعليه فإننا نستنتج أغلبية العمال صرحوا بأنهم موافقون على أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على اجراءات وقائية لمنع وقوع الإصابة بكورونا.

س3: هذه الخطط الإستراتيجية لها إيجابية للمؤسسة:

من خلال معطيات ونتائج الاستبيان تبين لنا أن نسبة (65%) توافق على أن الخطط الاستراتيجية لها ايجابية للمؤسسة، بينما جاءت نسبة المحايدين (25%)، في حين كانت نسبة (2.5%) وهي نسبة ضئيلة جدا لكل من موافق بشدة وغير موافق.

وعليه نستنتج أن الغالبية من حجم العينة المدروسة توافق على أن هذه الخطط الإستراتيجية لها إيجابية للمؤسسة.

5-1 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

- نص الفرضية الثانية: يؤثر الإجراءات على مواجهة أزمة كورونا؛

الجدول رقم (09): بين نتائج الفرضية الثانية

العبارات	غ موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
04	00	00	05	12.5%	06	15%	19	47.5%	10	25%
شكلت أزمة كورونا تهديدا مباشرا لعمل المؤسسة										
05	01	2.5%	02	5%	11	27.5%	22	55%	04	10%
أثرت أزمة كورونا على أداء العاملين										
06	01	2.5%	04	10%	13	32.5%	20	50%	02	5%
تتحكم المؤسسة في أزمة كورونا داخليا										

س4: شكلت أزمة كورونا تهديدا مباشرا لعمل المؤسسة:

من خلال نتائج الجدول تبين لنا أن (47.5%) من العمال أدلت بالموافقة على أن أزمة كورونا تشكل تهديد مباشرا لعمل المؤسسة، في حين نجد نسبة (25%) يوافقون بشدة، بينما نجد نسبة (15%) من العمال محايدين، إلا أن نسبة العمال الغير موافقون بلغت (12.5%).

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال بمؤسسة سونلغاز يؤكدون بأن أزمة كورونا تشكل تهديدا مباشرا لعمل مؤسسة سونلغاز.

تناول هذا الجدول وحسب اجابة المبحوثين أن أزمة كورونا شكلت تهديد المباشر لعمال مؤسسه سونلغاز وهذا إنما يؤكد أنها أزمة عالمية شاملة وفوضوية لدرجه يصعب استيعابها ويحاول الجميع في العالم فهم وما يحصل خاصه في بداية أزمة مما يولد لدى عمال سونلغاز الياس والفرع مما يتوجب كذلك تخطيط محكم وجيد من طرف إدارة المنظمة.

س5: أثرت أزمة كورونا على أداء العاملين:

من خلال معطيات الجدول تبين لنا النسبة (55%) من العمال موافقون على أن أزمة كورونا أثرت على أداء العاملين في المؤسسة، بينما نجد نسبة (27.5%) من العمال محايدين، في حين نجد فئة العمال الغير موافقين بلغت نسبة (5%) أما غير الموافقين بشدة نسبتهم (2.5%).

وعليه فإننا نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية العمال بمؤسسة سونلغاز يوافقون على أن أزمة كورونا أثرت على أداء العاملين لعملهم بشكل جيد.

ان اعداء الوظيفي هو ذلك التنفيذ الجيد للوظيفة بشكل جيد كمتغير على مستوى الفرد وهو لا يعكس قدرات الفرد لوحده وانما يعكس أداء المنظمة والتي تسعى جاهدة إلى توفير البيئة الجيدة للعاملين واجابات المبحوثين الاعلاف تبين أن غالبية العمال لهذه المؤسسة يوافقون على أن أزمة كورونا أثرت على أداء هل جيد له من حيث عدم توفر البيئة اللازمة وكذا الهلع والفرع من أزمة كورونا.

س6: تتحكم المؤسسة في أزمة كورونا داخليا:

من خلال معطيات ونتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة (50%) من العمال يوافقون على أن مؤسسة سونلغاز تتحكم داخليا في أزمة كورونا، بينما نجد نسبة (32%) من العمال محايدين، في حين بلغت نسبة العمال الغير موافقين (10%).

وعليه يمكننا القول بأن مؤسسة سونلغاز تتحكم داخليا في أزمة كورونا.

بناء على المعطيات في الجدول حسب إجابة مبحوثين يتضح أن المؤسسات سونلغاز تتحكم داخليا في أزمة كورونا وهذا يبني التخطيط الجيد لإدارة الأزمة من خلال توفر مناخ مستقر للعمال حيث أن من إجابيات التخطيط الاستراتيجي التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة في الدقة وذلك يتجلى في فترات المحن والشدائد.

6-1 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- نص الفرضية الثانية: تسعى كل مؤسسة إلى اتباع استراتيجيات لمواجهة أزمة كورونا.

الجدول رقم (10): يبين نتائج الفرضية الثالثة

العبارات	غ موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
07	00	00	10%	04	22.5%	09	62.5%	25	02	5%
للمؤسسة كفاءات بشرية ومادية للتعامل مع الأزمة										
08	00	00	57.5%	23	32.5%	13	10%	04	00	00
تستعين المؤسسة بمختصين من الخارج										
09	00	00	2.5%	01	7.5%	03	75%	30	06	15%
تعمل المؤسسة على تبليغ وتذكير العمال والمواطنين من أخطار كورونا والإجراءات اللازم اتباعها لمنعها وتخفيفها										
10	00	00	7.5%	03	40%	16	50%	20	01	2.5%
تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسسة يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم والتسيير الاستراتيجي للأزمة كورونا										
11	00	00	00	00	17.5%	07	75%	30	03	7.5%
المعلومات والبيانات الصحية والجيدة تساهم في التقليل من الأزمات في المؤسسة										
12	01	2.5%	5%	02	25%	10	62.5%	25	02	5%
تؤثر المشكلات التي تحدث في المؤسسة على إنجاز المهام										
13	00	00	12.5%	05	17.5%	07	62.5%	25	03	7.5%
تتوفر المؤسسة على تمويل الكافي لإدارة أزمة كورونا										
14	00	00	12.5%	05	35%	14	52.5%	21	00	00
تتفادى المؤسسة أزمة كورونا بالاستعداد لمواجهةها داخليا										

س7: للمؤسسة كفاءات بشرية ومادية للتعامل مع المؤسسة:

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة (65.5%) من العمال موافقين، بينما نجد نسبة (22.5%) من العمال محايدة، في حين بلغت نسبة (10%) من العمال غير موافقين.

ومنه نستنتج أن للمؤسسة سونلغاز كفاءات بشرية ومادية للتعامل مع أزمة كورونا.

إن إجابات مبحوثين هي تبيان أن لمؤسسة سونلغاز كفاءات بشرية ومادية للتعامل مع الازمة وهذا يبين مدى تحقيق تطبيق الخطط الإدارية لمواجهة الازمة من حيث ردة فعل العامل اتجاه القرارات كآلية لتحديد وجهة المؤسسة بصوره فعالة.

س8: تستعين المؤسسة بمختصين من الخارج:

من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة العمال الغير موافقين (57.5%) بينما نجد نسبة العمال المحايدون بلغت (32.5%) في حين نجد نسبة العمال الموافقين بلغت (10%).

وعليه فإننا نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لا تستعين بمختصين من الخارج لأداء مهامها.

نستنتج أن مؤسسه سونلغاز لا تستعين بمختصين من الخارج لأداء المهام وهذا ما وضحنا رقم (06) من حيث أن عمال المؤسسة قادرين على التسيير الجيد للآزمة ولا على قياس كفاءه المنظمة يكمن في مدى قدرة عمالها على تنفيذ الخطوط الإستراتيجية وتحقيق أهداف وهذا يجعلها لا تستعين بخبراء من الخارج .

س9: تعمل المؤسسة على تبليغ وتذكير العمال والمواطنين أخطار كورونا والاجراءات اللازم اتباعها لمنعها وتخفيفها:

من خلال ما تبين لنا في نتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال موافقون نسبة (75%) ، بينما بلغت نسبة (15%) للعمال الموافقون بشدة، في حين نجد (7.5%) من العمال كانوا محايدون، بينما فئة العمال الغير موافقة فبلغت ما نسبته (2.5%).

وعليه يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعمل على تبليغ وتذكير العمال والمواطنين أخطار كورونا والإجراءات اللازم اتباعها لمنعها وتخفيفها.

س10: تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسسة يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم والتسيير الاستراتيجي للأزمة كورونا:

من خلال معطيات ونتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة (50%) من العمال الموافقين، بينما بلغ نسبة محايدين (40%) ، في حين نجد نسبة غير الموافقين (7.5%)

ومنه نستطيع القول أن المؤسسة قادرة على تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسسة يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم والتسيير الاستراتيجي للأزمة كورونا.

س11: المعلومات والبيانات الصحية والجيدة تساهم في التقليل من الأزمات في المؤسسة:

من خلال النتائج السابقة المدونة في الجدول أعلاه نبين لنا أن نسبة (75%) من العمال موافقين، بينما نجد نسبة (17.5%) من العمال هم محايدين، في حين لم يكن هناك عمال الغير موافقين على هذا البند.

وعليه نلاحظ أن أغلبية العمال وافقوا على أن المعلومات والبيانات الصحية والجيدة تساهم في التقليل من الأزمات في المؤسسة.

س12: تؤثر المشاكلات التي تحدث في المؤسسة على إنجاز المهام:

من خلال معطيات ونتائج الجدول أعلاه اتضح لنا أن هناك نسبة كبيرة من العمال وافقوا حيث بلغت نسبتهم (62.5%)، في حين نجد العمال المحايدين بلغت نسبتهم (25%)، بينما العمال الذين لم يوافقوا على هذا البند تكاد ضئيلة حيث بلغت نسبة (2.5%).

وعليه نلاحظ أن المشكلات التي تحدث في المؤسسة تؤثر بالإيجاب على إنجاز مهام العمال.

س13: تتوفر المؤسسة على تمويل الكافي لإدارة أزمة كورونا:

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة (62.5%) من العمال موافقين، بينما نجد نسبة (17.5%) من العمال محايدة، في حين بلغت نسبة (12.5%) من العمال غير موافقين.

ومنه نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على تمويل كاف لإدارة أزمة كورونا.

س14: تتفاد المؤسسة أزمة كورونا بالاستعداد لمواجهتها داخليا:

من خلال ما تبين لنا في نتائج المدونة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال موافقون نسبة (52%)، في حين نجد (35%) من العمال كانوا محايدين، بينما فئة العمال الغير موافقة فبلغت ما نسبته (12.5%).

وعليه يمكننا أن نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعمل على تفادي أزمة كورونا بالاستعداد لمواجهتها داخليا.

II. الاختبارات والأدوات الإحصائية

قمنا بإجراء الاختبارات الإحصائية قصد إعطاء الدراسة أكبر قدر من الموثوقية، كما استخدمنا أدوات إحصائية لتحليل الاستبيان.

الفرع 01: الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستمارة)

من أجل إعطاء الدراسة أكبر قدر ممكن من الثقة، وإمكانية ارتباطها بمفهوم إدارة الأزمات نعلم على:

أولاً: ثبات الأداة Réabilité d'instrument

ولاختبار مدى ثبات النتائج التي تمت الحصول عليها باستخدام أداة القياس، ثم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) لجميع أقسام الاستبيان، للتأكد من درجة ثقة أداة القياس، والذي كانت نتيجة (0.815) للأداة ككل، وتعتبر نسبة جد جيدة.

الفرع 02: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS (نسخة 22) و برنامج smartpls، وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الباحث أدوات إحصائية نذكر منها:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف مجتمع الدراسة، وإظهار خصائصه، الاعتماد على النسب المئوية، والتكرارات، والإجابة على فرضيات (الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية).
2- اختبار الثبات (Réabilité-test): والمتمثل في حساب معامل كرونباخ ألفا (cronbach-alpha)، بهدف التحقق من الترابط الداخلي لمجالات الدراسة وللإستبيان ككل؛

3- اختبار ستودنت (t-test) ؛

4- اختبار فيشر (F-test)،

5- معامل الارتباط الخطي البسيط؛

6- النمذجة بالمعادلات البنائية La modélisation par des équations structurelles.

3- تقييم نموذج القياس:

لاختبار صحة و موثوقية النموذج نبدأ بحساب مؤشرات صدق التقارب، حيث نقيم موثوقية المؤشرات، ولقد تم حذف العبارات الأقل تشبع، لأن التشبع الخارجي (outer loadings) لهذه العبارات بلغ أقل من 0.7، كما أن متوسط التباين (reliability composite) ينبغي إزالته إذا كانت

هذه الإزالة تؤدي إلى زيادة الموثوقية المركبة ، أما صحة التقارب convergent validity للمركبات (AVE)، فكانت أعلى من القيمة المقترحة و هي 0.5 باستثناء متغير واحد، و هذا يدل على أن صحة التقارب لنموذج القياس.

والجدول التالي يبين الموثوقية و صحة التقارب.

جدول رقم (11): الموثوقية و صحة التقارب

	Composite Reliability	Average Variance Extr.
أزمة الكوفيد	0.730	0.371
الاجراءات	0.716	0.464
الاستراتيجيات	0.663	0.513
الخطة	0.817	0.693

المصدر: من مخرجات برنامج smartpls

أما مؤشرات صدق التمايز فهي كما يلي:

الجدول (12): الارتباط وصحة التمايز

	أزمة الكوفيد	الاجراءات	الاستراتيجيات	الخطة
أزمة الكوفيد	0.609			
الاجراءات	0.488	0.681		
الاستراتيجيات	0.607	0.295	0.716	
الخطة	0.536	0.538	0.525	0.833

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

تم تقييم صحة التمايز Discriminant validity من خلال معيار ¹ Fornel-Lacker، حيث يبين الجدول (12) أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل من: أزمة كورونا ، الاجراءات ، الاستراتيجيات ، الخطة ، أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة (latent variables correlations LVC)، وهذا يشير إلى صحة التمايز.

¹ - M R Ab Hamid , W Sami, M H Mohmad Sidek.(2017). **Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion , Journal of Physics: Conf. Series 890 (2017) 012163, IOP Publishing.**

4- تقييم النموذج البنائي:

من خلال نماذج القياس السابقة تأكدنا أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، وقبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عالٍ من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة وفق طريقة PLS-SEM، وهنا تبرز مشكلة التداخل الخطي (collinearity) عندما تكون قيم التسامح tolerance من 0.20 أو أقل، وقيم VIF (معامل تضخم التباين) من 5 وأعلى على التوالي (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2010).
قيم التسامح هي مقلوب قيم VIF.

الجدول (13): تقييم علاقة التعدد الخطي

الخطة	الاستراتيجيات	الاجراءات	أزمة الكوفيد
أزمة الكوفيد			
الاجراءات		1.409	
الاستراتيجيات		1.381	
الخطة		1.775	

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

يشير الجدول (13) إلى عدم وجود مشاكل التعدد الخطي multicollinearity، حيث أن قيم VIF أقل من عتبة 5 (في حدود المسموح بها).
معامل التحديد (R^2):

يعتبر معامل التحديد (R^2) مقياساً شائعاً يتم على أساسه تقييم النموذج البنائي، حيث يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمع لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، أما قيمة R^2 للنموذج الشامل فكانت متوسطة، حيث بلغت (48.6%).

العلاقة التنبؤية Predictive Relevance (Q^2):

كما سبق وأن تم شرح هذا المؤشر في فقرة سابقة، فصيغته تعطى كما يلي:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D} = 1 - \frac{SS_E}{SS_O}$$

E : مجموع مربعات خطأ التنبؤ.

O : مجموع مربعات الخطأ (باستخدام المتوسط للتنبؤ).

D : مسافة الإغفال (الاهمال).

يتم تقدير Q^2 بشكل عام باستخدام مسافة إغفال، فإذا كانت $Q^2 > 0$ ، فإن النموذج له صلة تنبؤية، وعلى العكس إذا كانت $Q^2 \leq 0$ ، فإن النموذج يفتقر إلى الأهمية التنبؤية.¹ بالنسبة لنموذجنا فالعلاقة التنبؤية تعطى وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (14): العلاقة التنبؤية

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
أزمة الكوفيد	200.000	183.027	0.085
الاجراءات	120.000	120.000	
الاستراتيجيات	80.000	80.000	
الخطة	80.000	80.000	

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن $Q^2 > 0$ ، فإن النموذج له صلة تنبؤية. **حجم تأثير f^2 :**

بلغ حجم تأثير الخطة والاجراءات على أزمة كورونا قيمة مقبولة، في حين أن حجم تأثير الاستراتيجيات على أزمة كورونا قيمة متوسطة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (15): حجم تأثير f^2

	أزمة الكوفيد	الاجراءات	الاستراتيجيات	الخطة
أزمة الكوفيد				
الاجراءات	0.103			
الاستراتيجيات	0.278			
الخطة	0.026			

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

أما معاملات الانحدار فسنعرضها في الجداول التالية:

¹ - Vincenzo Esposito Vinzi , Wynne W. Chin , Jörg Henseler, Huiwen Wang.(2010).

Handbook of Partial Least Squares , Springer Heidelberg Dordrecht London New York, p:553.

الجدول رقم (16): يبين معاملات الانحدار

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التخطيط الاستراتيجي - أزمة الكوفيد	0.623	0.674	0.0093	6.682	0.000
الاجراءات - أزمة الكوفيد	0.273	0.240	0.227	1.2204	0.229
الاستراتيجيات - أزمة الكوفيد	0.444	0.434	0.177	2.513	0.012
الخطة - أزمة الكوفيد	0.155	0.217	0.217	0.717	0.474

المصدر: من مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثاً/ تحليل النتائج اختبار الفرضيات:

بعد عملية تحليل بيانات الاستبيان تأتي مرحلة مهمة في دراستنا وهي اختبار الفرضيات، نبدأ بالفرضية الرئيسية ثم تليها الفرضيات الجزئية.

3- الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى بيانات الجدول (16): معاملات الانحدار (النموذج الأول) تبين أن ($\alpha = 0.05 < sig = 0.000$ ، وبالتالي رفض H_0 ، وقبول H_1 أي يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضيات الجزئية:

ف1: H_0 : لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للخطة على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى بيانات الجدول (16): معاملات الانحدار (النموذج الأول) تبين أن ($\alpha = 0.05 > sig = 0.474$)، وبالتالي قبول H_0 ، أي لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للخطة على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ف2: H_0 : لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للإجراءات على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى بيانات الجدول (16): معاملات الانحدار (النموذج الأول) تبين أن ($\alpha = 0.05 > sig = 0.229$)، وبالتالي قبول H_0 ، أي لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للإجراءات على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ف3: H_0 : لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للاستراتيجيات على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

بالرجوع إلى بيانات الجدول (16): معاملات الانحدار (النموذج الأول) تبين أن ($\alpha = 0.05 < sig = 0.012$)، وبالتالي رفض H_0 ، أي يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للاستراتيجيات على إدارة أزمة كورونا لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

خاتمة

خاتمة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم العمليات التنظيمية في المؤسسة لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها المستقبلية التي تعد دافعا مهماً نحو إنجاز وتنفيذ المهام، لذلك فهو من أهم محددات نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف.

فسر نجاح المؤسسات راجع إلى نجاح قدرتها على صياغة الخطة الإستراتيجية المحكمة وتصميمها ومدى تكيفها مع العوامل البيئية الخارجية لتحقيق التوازن، فغرض التحليل الإستراتيجي للبيئة.

هو التعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيها لتحديد أفضل السبل للإستجابة للتغيرات السريعة التي تطرأ على المؤسسة والتي من شأنها أن تشكل تهديداً وتأثيراً عليها.

فالمؤسسات الجزائرية تعاني من العديد من المشكلات فيما يخص قدرتها العامة على الأداء، وبالتالي قدرتها على مواجهة الأزمات التي يمكن أن تواجهها، وهذا ما يتطلب آليات جديدة في التسيير بوجود إدارة متخصصة لتسيير أزماتها، حيث يرتبط التسيير الناجح في المؤسسات بأسلوب إدارة الأزمات.

وفي ضوء ما سبق وتقدم وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية في كل المؤسسات بإعتباره يساهم بفاعلية في مواجهة الأزمات من خلال وضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهة فيروس كورونا.

نتائج الدراسة:

ومنه توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن مؤسسة سونلغاز تتبع خطة استراتيجية لمواجهة أزمة كورونا.
- تعتمد مؤسسة سونلغاز على تطبيق الإجراءات الوقائية لمنع الإصابة بفيروس كورونا.
- أثرت أزمة كورونا على أداء العاملين داخل وخارج مؤسسة سونلغاز.
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للخطة على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للإجراءات على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- لا يوجد تأثير معنوي دال إحصائياً للاستراتيجيات على إدارة أزمة كوفيد لدى عمال واطارات مؤسسة سونلغاز - وكالة الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

التوصيات:

وبناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كمايلي:

1. الحرص على مدى استعابة الأفراد للرؤية المستقبلية لفيروس كورونا والتعايش معه.
2. إعادة هيكلة جذرية لقواعد التكلفة ونماذج الخطط على الفور.
3. وضع سيناريوهات متعددة للمستقبل لمكافحة كورونا.
4. تعيين نقاط الانطلاق (التي تدفع مؤسسة إلى التصرف والتعامل في الوقت المناسب).
5. اعتماد المؤسسة على الرشاقة الاستراتيجية في ظل كورونا.
6. اختيار الاتجاه الاستراتيجي بناء على الخيارات المتغيرة من الاضطراب (كورونا).
7. إنشاء مجموعة من المؤشرات تكون بمثابة برج مراقبة أو إنذار مبكر للإشارة إلى السيناريو المحتمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

• الكتب بالعربية:

1. أبو عزيز، سامي عبد الله سالم، معوقات ادارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار- دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة، 2010.
2. إدريس ثابت والمرسي جمال، الإدارة الاستراتيجية للدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
3. بشار الوليد، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة، ب ط، 2010
4. بلال فلق السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار اليازوني، عمان، الأردن، 2009.
5. بلال فلق السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار الميسرة، عمان، 2010.
6. بلقاسم سلاطنية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
- بلقاسم سلاطنية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر..
7. البوهي فاروق، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
8. الحملاوي محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
9. الحملاوي محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
11. رجب عبد الحميد، دور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000.
12. الشرقاوي علي، العملية الإدارية - وظائف المدير، ط2 ، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
13. عثمان غنم، التخطيط أسس ومبادئ عام، ط4، 2008.

14. عليوة السيد، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، ب ط، دار الأمين، القاهرة، 2003.
15. عمار بوحوش، محمد ذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
16. عمار بوحوش، محمد ذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
17. كامل كاظم بشير الكناني، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم وآليات عمل، ب ط، بغداد، 2017.
18. ماهر أحمد، إدارة الأزمات، ب ط، دار الإسكندرية، مصر، 2006.
19. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، المبني على النتائج، ب ط، دار ثقافتني هويتي للنشر والتوزيع، قطر، 2008.
20. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات منهج اقتصادي، لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط1، القاهرة، 1990.
21. محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
22. محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
23. منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2011.
24. هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. يوسف أحمد أبو فاره، ادارة الأزمات مدخل متكامل، ط1، 2009.

• رسائل ومذكرات التخرج:

26. إيثار عبد الهادي محمد، استراتيجية إدارة الأزمات تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بغداد .
27. خالد سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة أحمد بن بلة، وهران، 2016-2017.

28. رحمانى راشدة، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- الوادي- مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018-2019.
29. علي جاسم محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017-2018.
30. فيصل سعد متعب المطيري ، تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، الدراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط سنة 2010/2011
31. لعللي جاسم محمد ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.
- مجلات علمية:
32. بلعبدون عواد، آليات المحافظة على مناصب العمل في ظا أزمة جائحة كورونا، مجلة قانون العمل والتشغيل ، المجلد 05 العدد 01 جوان 2020
33. دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، بجامعة الملك خالد مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 171، الجزء 2، ديسمبر 2016.
34. دراسة بعنوان، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، بجامعة الملك خالد مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد 171، الجزء 2، ديسمبر 2016.
35. رياض حميدوش، وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في تعبئة الرأي العام العالمي وفي الحد من إنتشار وباء كورونا (كوفيد -19)، المجلة الجزائرية بحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 03، العدد 01 جوان 2020.
36. فاطمة الزهراء سالم محمود ، التباعد الاجتماعي وآثاره التربوية في زمن كوفيد 19 المستجد (كرونا)، المجلة التربوية، العدد 75، يوليو 2020،
37. كوبن بوستينز، خطة التعامل مع الأزمة، دليل علمي للسياسيين للتعامل مع جائحة كورونا المستجد 2020، المعهد الديمقراطي الوطني Covid-19، أبريل. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10 .

38. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، المجلد الخامس العدد الثاني السنة جوان 2020 .
39. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد:5، ديسمبر، 2016
40. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد:5، ديسمبر، 2016 .
41. محمد بداوي، عبد الحميد نعيجات ، بلقاسم حمدي، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة -المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة، 2019
42. محمد بداوي، عبد الحميد نعيجات، بلقاسم حمدي، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة - المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال "فرع الأغواط بالجزائر". المجلة العربية للإدارة. 2019.
43. محمد بن مرضي الكلثوم، حازم علي أحمد بدرانة، معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها،
44. محمدي خيرة، الإعلام الصحي وإدارة أزمة كورونا كوفيد -19 في ظل انتشار الأخبار الرائفة عبر الميديا الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي مجلد 02 العدد 03 سبتمبر 2020
45. نصر الدين منصر، التصدي للوباء العالمي كورونا (كوفيد -19) من خلال وسائل الضبط الإداري العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر، المجلد عدد خاص، جويلية 2020.
46. يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 01، يناير 2017 .

الكتب بالأجنبية:

47. Bryson, John "Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No.12(1993)
48. Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, Vol. (33), No. (6), 1995.
49. Jackbowing, Emanuel. (2012). les modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie,

- centre d'étude et de recherche en informatique et communication – Cédric - .
50. Jackbowing, Emanuelles. **modèles d'équations structurelles à variables latentes cours des statistiques multivariées approfondie**, centre d'étude et de recherche en informatique et communication – Cédric - 2012.
51. Laurence Barton, **Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western** , U.S.A., 1993
52. M R Ab Hamid , W Sami, M H Mohmad Sidek.(2017). **Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion** , **Journal of Physics: Conf. Series** 890 (2017) 012163, IOP Publishing.
53. M R Ab Hamid , W Sami, M H Mohmad Sidek.(2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion , **Journal of Physics: Conf. Series** 890 012163, IOP Publishing. 2017
54. Tenenhaus , Michel . L'apprche PLS , *Revue de statistique appliquée* , 47(2) .1999 .
55. Tenenhaus , Michel. (1999) . **L'apprche PLS** , *Revue de statistique appliquée* , 47(2) .
56. Vincenzo Esposito Vinzi , Wynne W. Chin , Jörg Henseler, Huiwen Wang.(2010). **Handbook of Partial Least Squares** , **Springer Heidelberg Dordrecht London New York**, p:553.
57. Vincenzo Esposito Vinzi , Wynne W. Chin , Jörg Henseler, Huiwen Wang **Handbook of Partial Least Squares** , **Springer Heidelberg Dordrecht London New York**.2010.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة عمار ثلجي - الأغواط-

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



إستمارة استبيان بعنوان

دور التخطيط الإستراتيجي للأزمات (أزمة كوفيد19)

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تدور حول دور التخطيط الإستراتيجي للأزمات (أزمة كوفيد19)

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الأغواط-، أرجوا تعاونكم معنا وأعلموا أن ما تدلي به سيكون في سرية تامة تحت إطار معرفي وعلمي بحت.
البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن: من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

3.الوظيفة: عون اطار

4.الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 اكثر من 10 سنوات

الرقم	البعد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الخطوة	هناك خطة استراتيجية تتبعها المؤسسة لإدارة أزمة كورونا					
02		تتحكم المؤسسة في أزمة كورونا داخليا					
03		تعمل المؤسسة على تبليغ وتذكير العمال والمواطنين من اخطار كورونا والاجراءات اللازم اتباعها لمنعها وتخفيفها					
04	الإجراءات	تعتمد المؤسسة على اجراءات وقائية لمنع وقوع الاصابة بكورونا					
05		تستعين المؤسسة بمختصين من الخارج					
06		تحقيق الانسجام والتنسيق في تنفيذ الاعمال داخل مؤسسة يعتمد أساسا على تطبيق وظيفة التنظيم والتسيير الاستراتيجي للازمة كورونا					
07	الإستراتيجية	هذه الخطط والاستراتيجيات لها إيجابية للمؤسسة					
08		المعلومات والبيانات الصحيحة والجيدة تساهم في التقليل من الازمات في المؤسسة					
09		تتوفر المؤسسة على تمويل الكافي لإدارة ازمة كورونا					
10	الازمة	للمؤسسة كفاءات بشرية ومادية للتعامل مع الازمة					
11		شكلت ازمة كورونا تهديدا مباشرا لعمل المؤسسة					
12		اثرت أزمة كورونا على أداء العاملين					
13		تؤثر المشكلات التي تحدث في المؤسسة على إنجاز المهام					
14		تتفاد المؤسسة أزمة كورونا بالاستعداد لمواجهةها داخليا					