

جامعة

08 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

موضوع المذكرة

أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - بولاية قالمة

تحت اشراف:

• د. قيدوم لزهري

من إعداد الطالبتين:

• جيتير إنصاف

• خماسي سوسن

السنة الجامعية: 2020/2019

# شكر وتقدير

بسم خالق الكون ومبدعه وصلاة على نبيه المختار، برأنا هذا العمل وأهيناه بعون  
وتوفيق من الله جل جلاله، ورجائنا وكل رجائنا أن نكون قد ألمنا بأهم النقاط  
وأعطينا الموضوع حقه.

شكرًا لاسانئنا الكرام من المستوى اللندني إلى الجامعي.

والله الاستاذ يسبحه أحر من الوقوف،

فإننا نحمي احترامنا وتقديرنا لكل الاسانذة الكرام

ونخص بالذكر منهم في هذا المقام الاستاذ المشرف "الذكور فيدو الزهر"

الذي صفنا على النقاط المعلومة وقد لنا إرساوت قيمة،

كذلك نشكر الاستاذ الذي ساعدنا في إتمامها الاستاذ "بعلی حمزة".

والإي كل من كان عوننا لنا من قريب أو من بعيد في إعداد هذه المذكرة.

تعبه واحترامه وقبولنا منا فائق الشكر وجزيل العرفان.

# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	قائمة الرموز والمختصرات
ل	مقدمة
<b>الفصل الأول: عموميات حول التفكير الاستراتيجي</b>	
2	المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي
2	المطلب الأول: تطور التفكير الإستراتيجي
4	المطلب الثاني: مفاهيم وخصائص التفكير الإستراتيجي
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التفكير الإستراتيجي
11	المطلب الرابع: أنماط ومهارات التفكير الإستراتيجي
14	المطلب الخامس: مدارس واتجاهات التفكير الإستراتيجي
23	المبحث الثاني: أساسيات التفكير الإستراتيجي
23	المطلب الأول: مبادئ وعناصر التفكير الإستراتيجي

26	المطلب الثاني: منطلقات وأساليب التفكير الإستراتيجي
31	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي
32	المطلب الرابع: منهجيات التفكير الإستراتيجي
33	المطلب الخامس: نماذج التفكير الإستراتيجي
35	المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإستراتيجي
35	المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي وإدارة المستقبل
36	المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي
37	المطلب الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي
38	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والتفكير الإستراتيجي
39	المطلب الخامس: التفكير الإبتكاري والتفكير الإستراتيجي
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: عموميات حول إدارة الأزمات	
43	المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات
44	المطلب الأول: مفهوم وأسباب الأزمة
44	المطلب الثاني: معايير التصنيف وأنواع الأزمة
50	المطلب الثالث: مفهوم ومستويات الأزمة
52	المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات نجاح إدارة الأزمة

55	المبحث الثاني: سيورة إدارة الأزمة
55	المطلب الأول: مدارس إدارة الأزمة
55	المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمة
56	المطلب الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة الأزمة
61	المطلب الرابع: أبعاد إدارة الأزمة
67	المبحث الثالث: علاقة التفكير الإستراتيجي بإدارة الأزمات
67	المطلب الأول: غياب التفكير الإستراتيجي سبب حدوث الأزمات
67	المطلب الثاني: أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
69	المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات على أساس التفكير الإستراتيجي
69	المطلب الرابع: دور السيناريوهات في إدارة الأزمات
72	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة -اتصالات الجزائر - بولاية قالمة	
74	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة -اتصالات الجزائر - بولاية قالمة -
74	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة -اتصالات الجزائر-
75	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة -اتصالات الجزائر-
80	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
83	المطلب الرابع: أهداف وحصيلة الإنجازات لمؤسسة -اتصالات الجزائر-قالمة

## قائمة المحتويات

85	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات
86	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
87	المطلب الرابع: نموذج الدراسة
88	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
88	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
90	المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمحاور الإستمارة
100	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
112	المطلب الرابع: تحليل الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة
113	خلاصة الفصل
114	الخاتمة العامة
116	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

قائمة الجبروت

والاسماء



الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح مراحل تطور التفكير الإستراتيجي	2
2	يوضح الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي	7
3	يوضح أهم مدارس الفكر الإستراتيجي	15
4	يوضح أنواع الأزمات حسب تصنيفاتها	51
5	يوضح مراحل الأزمة وإدارة الأزمة	60
6	يوضح مراحل إدارة الأزمات على أساس التفكير الإستراتيجي	71
7	الإحصائيات الموثوقة ألفا كرونباخ	93
8	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	94
9	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	95
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	96
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	97
12	يوضح التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول التفكير الإستراتيجي	98
13	يوضح التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات	101
14	يوضح التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات	102
15	يوضح اختبار (T-Test) لقياس مدى إدارة المؤسسة للتفكير الإستراتيجي	104
16	يوضح اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس مدى إدارة المؤسسة للتفكير	

## قائمة الجداول

	الإستراتيجي	
104	يوضح اختبار (T-Test) لمدى عمل المؤسسة على إدارة الأزمات	17
	يوضح اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس مدى عمل المؤسسة على إدارة الأزمات	18
105	يوضح اختبار (T-Test) لمدى تأثير تطبيق التفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات	19
	يوضح اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس تأثير تطبيق التفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات	20
105	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس	21
106	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب العمر	22
106	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي	23
106	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الخبرة	24
106	يوضح الارتباط الخطي	25

الصفحة	العنوان	الرقم
5	يبين هرم التفكير الإستراتيجي	1
7	يبين مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الاستراتيجية	2
14	يبين مدارس الفكر الإستراتيجي من منظور وايتنغتون	3
16	يبين نموذج صياغة الإستراتيجية وفقا مينزبرغ (Mintezberg)	4
17	يبين مدارس التفكير الإستراتيجي حسب لومبال (Lampel) ومينزبرغ (Mintezberg)	5
18	يبين مدارس المجموعة الثانية	6
22	يبين الاتجاهات التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي	7
28	يبين خطوات بناء السيناريوهات	8
34	يبين نموذج ليدتكا (Leidtka) للتفكير الإستراتيجي	9
34	هرم وينسلت غراندي (Wensley Grundy) للتفكير الإستراتيجي	10
35	نموذج أوشناسي (Oshannassy) للتفكير الإستراتيجي	11
47	دورة حياة الأزمة	12
50	يبين الدورة الإقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات	13
60	يبين الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات	14
83	يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة - اتصالات الجزائر - قائمة	15
84	يبين الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية	16

## قائمة الأشكال

91	بين نموذج الدراسة	17
95	يبين تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	18
96	يبين تمثيل أفراد العينة حسب العمر	19
97	يبين تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	20
98	يبين تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة	21

قائمة السلاحيه

والرموز

العنوان	الرقم
استمارة الدراسة	01
الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة - اتصالات الجزائر -	02
نموذج عقد الاشتراك بمؤسسة - اتصالات الجزائر -	03
طلب إجراء دراسة ميدانية	04

## قائمة الرموز والمختصرات

شرح الرمز باللغة العربية	شرح الرمز باللغة الفرنسية / الإنجليزية	الرمز
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.</i>	<b>SWOT</b>
مجموعة بوسطن الإستشارية	<i>Boston Consulting Group</i>	<b>BCG</b>
شركة صناعية وتكنولوجية	<i>General Electric</i>	<b>GE</b>
قسم الضمان الإجتماعي	<i>Direction de la Sécurité Sociale</i>	<b>DSS</b>
السياسية والمادية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية	<i>Political, Physical, Economic, Socail, Technological.</i>	<b>PPEST</b>
حلقة محلية لاسلكية	<i>Wireless Local Loop</i>	<b>WLL</b>
تقسيم متعدد الوصول	<i>Code Division Multiple Access</i>	<b>CDMA</b>
خط المشترك الرقمي غير المتماثل	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>	<b>ADSL</b>
محطة ذات فتحة صغيرة جدا	<i>Very Small Aperture Terminal</i>	<b>VSAT</b>
الخدمة المدنية الإقليمية	<i>Fonction Publique Territoriale</i>	<b>FPT</b>
بروتوكول الإنترنت	<i>Internet Protocol</i>	<b>IP</b>
فرقة العمل المتنقلة	<i>Groupe Spécial Mobile</i>	<b>GSM</b>
أخبار المصدر	<i>Al-Masdar News</i>	<b>Amn</b>
منظمة الأقمار الصناعية البحرية الدولية	<i>International Maritime Satellite organisatio.</i>	<b>INMARSAT</b>
مشغل هواتف ساتيلي إقليمي	<i>Thuraya</i>	<b>THURAYA</b>
المحطة الطرفية ذات الفتحة الصغيرة جدا	<i>Very Small Aperture Terminal.</i>	<b>VSAT</b>
مزود خدمة إنترنت جزائري	<i>Djaweb</i>	<b>DJAWEB</b>
المجلة الطبية السويسرية	<i>Revue Médicale Suisse</i>	<b>RMS</b>
كيلو بت في الثانية	<i>Kilo Bits par seconde</i>	<b>KBPS</b>
العمل المشترك في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول ميكروويف	<i>Worldwide Interoperability for Microwave Access.</i>	<b>WIMAX</b>
عقدة وصول متعددة الخدمات	<i>Multi Service Access Node</i>	<b>MSAN</b>

# مقدمة عامة



اتسمت الآونة الأخيرة بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف نوعية نشاطها، الأمر الذي لم تعد النظم والأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة قادرة على مواجهة التحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ويأتي التفكير الإستراتيجي كأسلوب حديث حيث يعد موضوعا جديدا في الإدارة الفعالة، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المؤسسة وماذا تفعل ولماذا تعمل...، وأداة إدارية لمساعدة المؤسسة للقيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المؤسسة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المؤسسة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية.

إن التفكير الإستراتيجي يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه المؤسسات في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه. تفرض المؤسسات على العاملين تعلم التفكير الإستراتيجي، عندئذ فقط يمكن لها الإستفادة من مجموعة الإبداع والمعرفة الكاملة والمتجسدة في القوة العاملة لديها، حيث من الممكن أن يكون التفكير الإستراتيجي فاعلا ولا سيما عندما يحدث بصورة تعاونية وفردية، فمن خلاله يمكن الإطلاع على رؤى الآخرين المتعلقة بالقضايا الحرجة والمعقدة.

يمكن من خلال التفكير الإستراتيجي التعرف على البيئة الداخلية والخارجية، بتعقيدها ومزاياها بشكل أكثر عمقا بما يمكن من تشكيل رؤية عميقة غير تقليدية تقود لتحديد وتحقيق المصالح وعلاج العقبات التي تواجه تنفيذ المصالح الإستراتيجية دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة.

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة، وذلك بسبب ديناميكية وتعقد بيئة الأعمال، فأصبحت كل المؤسسات عرضة لحدوث تأثيرات هذه الأزمات، ولما كانت الأزمة تتزامن غالبا مع عنصر المفاجأة فهذا يستدعي امتلاك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، لذا فإن مواجهة وإدارة الأزمات يعد أمرا ضروريا لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوي، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة في مجال الإدارة، ويظهر ذلك من خلال كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات.

وبما أن الأزمة تعبر عن موقفا أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب، وشدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لإنعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصار مدمرا للمؤسسات والأجهزة

والدوائر والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص المؤهلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري التمتع بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية.

ونظرا لكون الأزمة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود بنتائج غير مرغوبة لدى المؤسسات، فالمؤسسات القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهةها، وتملك مهارات إدارية من بينها التفكير الإستراتيجي هي الأفدر على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة أكثر من غيرها. بناء على ما سبق فإن أهمية التفكير الإستراتيجي لأي مؤسسة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لإتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته.

وما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

### ❖ فيما يكمن أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة - اتصالات الجزائر -؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تبرز لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى ممارسة المؤسسة للتفكير الإستراتيجي؟
- 2- كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي تواجهها؟
- 3- هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التفكير الإستراتيجي ودرجة ممارسته في المؤسسة؟
- 4- كيف يؤثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات؟

### فرضيات الدراسة

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

- ❖ الفرضية الأولى: تعمل المؤسسة على تطبيق الأسس العامة للتفكير الإستراتيجي؛
- ❖ الفرضية الثانية: تعمل المؤسسة على إدارة الأزمات وفق المعايير العلمية والعملية المتعارف عليها؛
- ❖ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات والتي تعزى إلى متغيرات اقتصادية وديمغرافية.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات؛
- 2- التعرف على استراتيجيات ومراحل إدارة الأزمات؛
- 3- بيان كيفية إيجاد الحلول لمواجهة الأزمات عن طريق التفكير الإستراتيجي.

### أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث من خلال:

- 1- بيان المدخل الحديث للتفكير الإستراتيجي للمؤسسة؛
- 2- بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها؛
- 3- مدى إدراك المسؤولين والإدارة العليا بأهمية إتباع أسلوب التفكير الإستراتيجي في مواجهة الأزمات.

### أسباب اختيار الموضوع

قمنا بتناول هذا الموضوع للأسباب التالية:

- 1- زيادة المعرفة بمختلف التغيرات والأزمات التي أدت إلى ظهور ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي؛
- 2- التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في حل أزمات مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- 3- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، خاصة بالنسبة للربط بين التفكير الإستراتيجي ومدى فعاليته في إدارة الأزمات.

### حدود الدراسة

تناولت حدود الدراسة في موضوع أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مؤسسة -اتصالات الجزائر - بولاية قلمة، ومن خلال ذلك اشتملت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تتمثل في الأماكن التي تشغلها عينة الدراسة وهي: مؤسسة -اتصالات الجزائر- بولاية قلمة.
- الحدود الزمنية: وقد تمت عملية توزيع الاستمارات على مستوى المديرية قلمة في يوم 2020/08/09 وتم استرجاعها يوم 2020/08/12.

### منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى معلومات من كتب عربية وأجنبية، مذكرات ورسائل التخرج ومواقع الإنترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

### هيكل الدراسة

وقصد الإمام بجوانب الموضوع ومتطلباته، تم الإعتماد على خطة تنقسم إلى: مقدمة، إطار نظري، إطار تطبيقي وخاتمة، وأهم معالمها ما يلي:

في المقدمة تم فيها تناول إشكالية الموضوع، فرضياته، أهدافه، أهميته، أسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة، منهج الدراسة وهيكل الموضوع.

فيما يخص الإطار النظري، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الذي هو بعنوان "عموميات حول التفكير الإستراتيجي" حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى: تطور التفكير الإستراتيجي، مفاهيم وخصائص التفكير الإستراتيجي، الأهمية والأهداف، المدارس والاتجاهات. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى: مبادئ وعناصر التفكير الإستراتيجي، المنطلقات والأساليب، المعوقات، المنهجيات، النماذج. المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى: التفكير الإستراتيجي وإدارة المستقبل، القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي، نظم المعلومات الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية والتفكير الإستراتيجي، التفكير الابتكاري والتفكير الإستراتيجي.

أما الفصل الثاني الذي هو بعنوان "عموميات حول إدارة الأزمات" حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى: مفهوم وأسباب الأزمة، معايير التصنيف وأنواع الأزمة، مفهوم ومستويات الأزمة، المبادئ والمتطلبات. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى: مدارس إدارة الأزمة، مقومات إدارة الأزمة، الخطوات والإستراتيجيات وأبعاد إدارة الأزمة. المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى: غياب التفكير الإستراتيجي سبب حدوث الأزمات، دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمات على أساس التفكير الإستراتيجي، دور السيناريوهات في إدارة الأزمات.

أما الفصل الثالث والذي يعتبر كدراسة ميدانية لمدى تأثير التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قلمة.

# الفصل الأول: عموميات

## حول التفكير الإستراتيجي

المبحث الأول: مدخل عام للتفكير الإستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات التفكير الإستراتيجي

المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإستراتيجي

### تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الواضح أن الأساليب التقليدية في الإدارة غير قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، لذلك دعت الحاجة اليوم إلى وجود أساليب جديدة ومبتكرة، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية مستقبلية واضحة، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل أثر التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات سواء كانت العالمية أو المحلية عن طريق وضع استراتيجيات فعالة مع ضمان تطبيقها بشكل مرن. ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المؤسسات بتخصيص جزء كبير بالتفكير في الأوضاع المستقبلية بشكل يضمن التوافق بين التحديات المستقبلية وأهداف المؤسسة.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى 3 مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي؛
- المبحث الثاني: أساسيات التفكير الإستراتيجي؛
- المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التفكير الإستراتيجي

نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، العولمة، النمو التكنولوجي والقوى البيئية الأخرى، أصبح من الضروري إعادة النظر في التوجه الإستراتيجي لدى المؤسسات، والتي أحدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر أسلوب تحليل المواقف التي تواجهها المؤسسات والتي تتميز بالتحدي والتغير، حيث يعبر التفكير الإستراتيجي فيها عن مرحلة مهمة من المراحل الإستراتيجية وسبل التعامل معها لضمان استمرارية المؤسسة.

المطلب الأول: تطور التفكير الإستراتيجي

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الإقتصادية، وتغير أذواق الزبائن وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي من قبل المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم. واستجابة للتغيرات البيئية، تم تطوير العديد من المفاهيم والأساليب التي تتعامل مع التخطيط طويل الأجل والإدارة الإستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، على الرغم من ذلك فإنه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب كشكل من أشكال الإدارة الإستراتيجية، لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البدهة والأهداف غير المكتوبة إلا أنها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم المراحل في الجدول التالي:

جدول رقم 01: مراحل تطور التفكير الإستراتيجي

المراحل	الإفتراضات التي تقوم عليها كل مرحلة	أهم المتغيرات
الموازنات/ الرقابة	- تقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.	- تظهر هذه المرحلة في بداية القرن العشرين، حيث يتم التأكيد فيها على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة. حيث يتم وضع موازنات سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تصحيح الانحرافات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 24-25.

<p>- يرجع استخدام هذا المفهوم في بداية الخمسينيات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات.</p> <p>- تتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، حيث تتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات لتتكيف مع النمو والتقلص المتوقع.</p> <p>- يتضمن التخطيط طويل الأجل تحليل الفجوة، التي تحدث عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية.</p>	<p>- الإفتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.</p>	<p>التخطيط طويل الأجل</p>
<p>- يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي قد تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية. ونتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، يحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية قد تكون في المهام أو الإتجاهات الإستراتيجية. أو من خلال تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلا في القدرات والإمكانيات الإستراتيجية.</p>	<p>- الإفتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية.</p>	<p>التخطيط الإستراتيجي</p>
<p>- كي يحدث التواءم مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.</p> <p>- نظرا للتغيرات السريع في البيئة دعت الضرورة لتنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الإستجابة تتميز بالإستمرارية وواقعية المعلومات.</p> <p>- تخلق إمكانية بأن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة من خلال التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة، خلاقة وفعالة.</p>	<p>- الإفتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم مفاده أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة.</p>	<p>الإدارة الإستراتيجية</p>

المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص



### المطلب الثاني: مفاهيم وخصائص التفكير الإستراتيجي

#### 1. مفهوم التفكير الإستراتيجي

كما يُعرّف على أنه "نشاط تفكير فردي الغرض منه اكتشاف استراتيجيات تنافسية لوضع المؤسسة بشكل مختلف عن الحاضر، فالتفكير الإستراتيجي ليس هو نفسه إعداد خطة استراتيجية، وإنما هو التفكير الذي يسهم في المفاهيم العامة والواسعة والشاملة التي تركز على الاتجاه المستقبلي للمؤسسة على أساس الظروف البيئية المتوقعة".<sup>1</sup> وقد جاء في تعريف آخر على أنه "مهارة قابلة للتعلم تستفيد من الخبرات المتنوعة والحوار المفتوح، والتي تتطلب تطوير ممارسة مستمرة، وتكرار التحسين الدوري".<sup>2</sup>

أما غرات (Garratt et al, 1998)، فيعبرون عنه أنه "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المؤسسات من توجيه مؤسساتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجه أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي".<sup>3</sup> يُعرّف التفكير الإستراتيجي بأنه "الخروج بإستراتيجيات قابلة للاستمرار، نماذج أعمال أو إيجاد طرق بديلة للمنافسة وتوفر قيمة للزبون، فالإستراتيجية هي أكثر من مجرد خطة، حيث أن الإستراتيجية تنطوي على منافسين يفوزون بالخداع ويوفرون قيمة فريدة".<sup>4</sup>

وكتعريف شامل "فإن التفكير الإستراتيجي هو القدرة على تحديد الرؤية الإستراتيجية على أساس وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل، وذلك من خلال الإعتماد على القدرات الإنسانية أي الطاقات والقدرات العقلية لبلوغ الهدف بشكل صحيح".

<sup>1</sup> Ellen Goldman, Terrence Cahill, Rubens Filho, and Laurence Merlis, "Experiences That Develop the Ability to Think Strategically", *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (2009): 406, accessed February 28, 2020.

<sup>2</sup> Goldman, Ellen, Cahill, Terrence, Filho, Rubens, and Laurence Merlis, *Ibid*, no. 6 (2009): 403-16. Accessed February 15, 2020.

<sup>3</sup> Garratt, et al., (1998), *Developing Strategic Thought Redis Covering the art of direction giving*, McGraw-Hill Company, New York, p23.

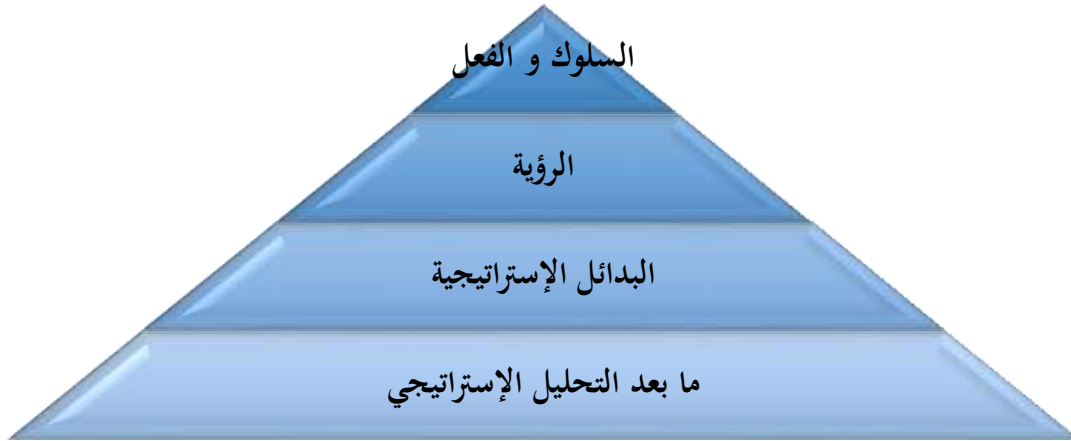
<sup>4</sup> Abraham, Stan, "Stretching Strategic Thinking", *Strategy & Leadership* 33, no. 5 (2005): 5-12, accessed February 25, 2020.

### ❖ موقع التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية

#### المرحلة الأولى: التحليل الإستراتيجي

تعد عملية التحليل الإستراتيجي نقطة الإنطلاق الأساسية للتفكير الإستراتيجي، الذي يعتمد على قدرة المدير في رؤية الموقف الذي يواجهه بعد جمع المعلومات اللازمة والتي تساعد على تحديد الأسلوب المناسب للتغلب عليه. وهذا ما وضحه كل من الإقتصاديين ويسلي وجراندي (Wesley & Grundy, 1999) اللذين اقترحا ما سمي به "هرم التفكير الإستراتيجي" "Thinking Strategic of Pyramid" من أجل تفسير العبور من التحليل الإستراتيجي إلى الفعل. والشكل التالي يوضح الهرم الإستراتيجي:

#### الشكل رقم 01: هرم التفكير الإستراتيجي



**Source :** Torset C, (2002), La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), P7.

كما يظهر في الشكل فإن قاعدة هرم التفكير الإستراتيجي هي التحليل الإستراتيجي، لكن ما أثبتته دراسة تورست (Torset, 2002) أن ما يقارب 50% من المسيرين لا يطرحون التساؤل الآتي: ماذا بعد التحليل الإستراتيجي؟ الذي هو المستوى التالي للهرم. كما أنه أثبت أن ما يقارب 50% منهم يفشلون في توليد بدائل إستراتيجية جذرية وإبداعية، في حين أن المستوى اللاحق هو الرؤية، حيث أن ما يقارب 50% من المسيرين يفشلون في ترجمة هذه الرؤية إلى الفعل. في الأخير فإن 50% لا يصلون إلى تبني سلوك إستراتيجي.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: مرحلة التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي نوع من التفكير المنطقي المتسلسل الذي يركز على الوصول إلى الهدف المحدد مسبقا كما، كيفا، زمانا ومكانا، عن طريق خطوات متتابعة، ويضع في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالمشروع وجميع

<sup>1</sup> Torset C, (2002), La Notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, conférence de l'association internationale de management stratégique, (without a country), PP 7- 8.

عناصر النجاح المتوقعة وكذلك المبادئ، القيم، الغايات، المصادر، الموارد وكل المهارات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بالجودة المطلوبة في الزمن المتوقع.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

المرحلة التي تلي التفكير الإستراتيجي هي التخطيط الإستراتيجي حيث أن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي هما نمطين متميزين من التفكير حيث يسبق التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي، هذا الأخير لا يمكن أن ينتج استراتيجيات لأنه عبارة عن عمليات مبرمجة، رسمية وتحليلية. في حين أن التفكير الإستراتيجي يستطيع ذلك. كما أن التخطيط الإستراتيجي تحليلي وتقاربي عكس التفكير الإستراتيجي الذي هو تركيبي وتباعدي. ويمكن النظر للتفكير الإستراتيجي على أنه تعلم ثنائي الحلقة والتخطيط الإستراتيجي كتعلم أحادي الحلقة، هذا التشبيه يساعد على توضيح طبيعة كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وفيما يختلفان.<sup>2</sup>

### المرحلة الرابعة: مرحلة الخيارات الإستراتيجية

تتمثل في تحديد الأفعال المحتملة وتقييمها والمفاضلة بينها، وهي مرحلة يتم فيها اختيار واحدة من بين الإستراتيجيات الملائمة لتطلعات المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية.

### المرحلة الخامسة: مرحلة التوظيف الإستراتيجي

يخص في نفس الوقت التخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات.<sup>3</sup> وتعتبر كل من التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية، التوظيف الإستراتيجي من عناصر التسيير الإستراتيجي.<sup>4</sup>

يتبين من العرض السابق أن التفكير الإستراتيجي كما سبقت الإشارة إليه من قبل، يتموضع في قلب العملية الإستراتيجية، كون أن التحليل الإستراتيجي هو منطلقه، والتخطيط الإستراتيجي نهايته، ليظهر كما عرضه لوازوس هيراكلوس (Loizos Heracleous) في الشكل الموالي:

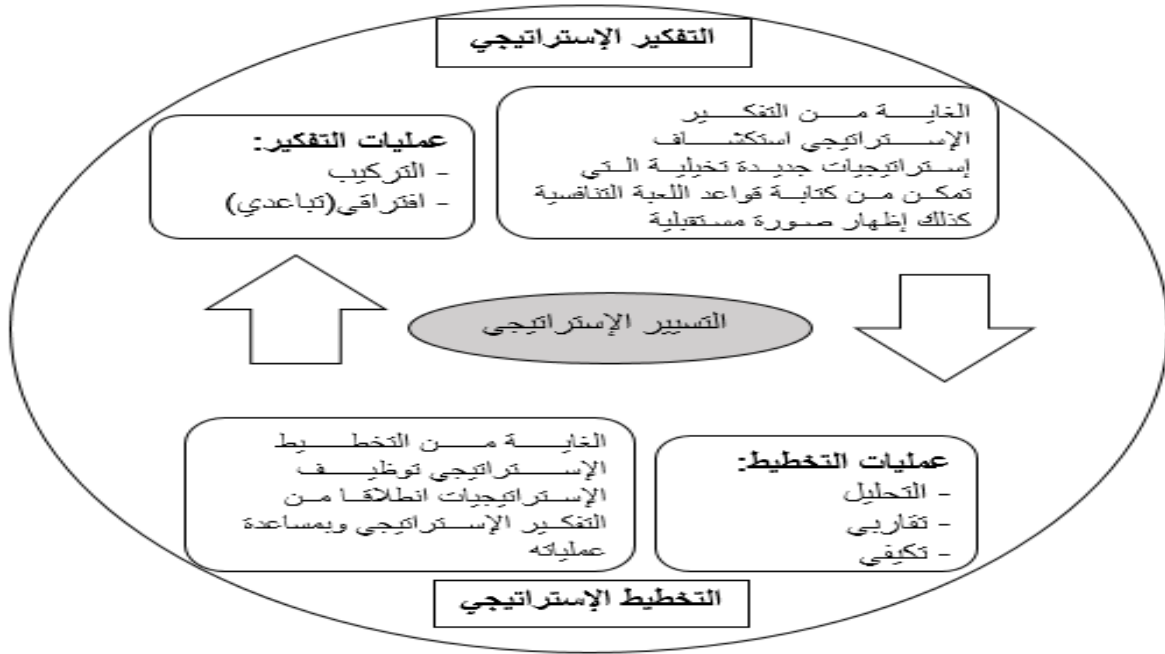
<sup>1</sup> <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>, Accessed: 18/02/ 2020 at 23:43.

<sup>2</sup> Heracleous L, (1998), Strategic thinking or Strategic planning?, Long Range Planning, Vol : 31, N° 3, PP : 481-487, (without a country), PP 482-483.

<sup>3</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص98.

<sup>4</sup> مزهوده عبد المليك، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد4، 2006، ص88.

الشكل رقم 02: مكانة التفكير الإستراتيجي في العملية الإستراتيجية



Source: Heracleous L, (1998) Strategic thinking or Strategic planning?, Long Range Planning, Vol : 31, N° 3, PP 481-487, (without a country), P 485.

وتعددت الدراسات بأعمال المفكرين، حيث كتب هنري منتزبرغ (1994) في مجلة هارفارد للأعمال بين فيها الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال قوله "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته التفكير الاستراتيجي"<sup>1</sup>، وبالاعتماد على أعمال مينتزبرغ قدمت جينان ليدتكا في 1998 مقالة تحت عنوان "التفكير الإستراتيجي هل يمكن تعلمه"، وبالاعتماد على هذه الدراسات قمنا بتحديد الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي فيما يلي:

جدول رقم 02: الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي

أوجه الاختلاف	التفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
الرؤية المستقبلية	- يمكن فقط التنبؤ بملامح المستقبل.	- المستقبل القابل للتنبؤ به وتحديده بالتفصيل.
صياغة وتنفيذ الإستراتيجية	- تتسم بالتفاعلية.	- تتسم بتقسيم الأدوار بدقة.

<sup>1</sup> Mintzberg.H, The fall and rise of strategic planning, Harvard business review, January-February, without country, 1994, P175.

<p>- تحصل المستويات الإدارية العليا على المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى لتقوم بصياغة الخطة ونشرها على المستويات الأدنى لتنفيذها.</p>	<p>- المشاركة والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية.</p>	<p>الدور الإداري في صنع الإستراتيجية</p>
<p>- يعتمد على نظم القياس، بافتراض أنه يمكن قياس ورصد كل المتغيرات الهامة بدقة وبسرعة.</p>	<p>- يعتمد على المرجعية الذاتية المتمثلة في الحس الإستراتيجي والهدف الراسخ في أذهان المسؤولين، والتي توجه اختياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما كان يصعب قياسها ورصدها من قبل.</p>	<p>التحكم</p>
<p>- المستويات الإدارية الأدنى تعرف فقط الأدوار الموكلة إليها القيام بها.</p>	<p>- كل المستويات الإدارية تتفهم جيدا النظام ككل ومهمته والترابط بين أدوارهم فضلا عن العلاقة التبادلية بين مختلف الأدوار التي تشكل النظام.</p>	<p>الدور الإداري في التنفيذ</p>
<p>- يتمثل التحدي في تحديد الوجهة الاستراتيجية.</p>	<p>- ينظر إلى الإستراتيجية والتغيير على أنهما مرتبطان حتما، ويفترض أن وجود خيارات استراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح هو أصعب وأهم من عملية تقييمها.</p>	<p>صنع الاستراتيجية</p>
<p>- ينصب التركيز على وضع الخطة كهدف أساسي.</p>	<p>- تعتبر عملية التفكير نفسها كعنصر حاسم من عناصر القيمة المضافة.</p>	<p>العملية والعائد</p>

Source: Liedtka, M.J, Strategic thinking can it be taught, long range planning, vol : 31, N°1, without a country, 1998, P79.

### 2- خصائص التفكير الإستراتيجي

وتتمثل خصائص التفكير الإستراتيجي فيما يلي:<sup>1</sup>

**2-1- تفكير إبداعي وابتكاري:** فالتفكير الإستراتيجي الذي يجب سير منواله بالمؤسسات ليس مجرد تفكيراً عادياً، بل هو تفكير إبداعي وابتكاري لكون الإبداع والإبتكار يعتمد في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، ولذلك فهو يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.

**2-2- تفكير تركيبي وبنائي:** فهو يستشعر المستقبل بالإعتماد على المعطيات المتوافرة والخبرة الناتجة من الماضي المدروس، وهو يعتمد على الإدراك والإستبصار والحس لإستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه. ولهذا نجد أن المؤسسات التي تقوم على تفكير إستراتيجي لا تتفاجئ بالأزمات والصدمات.

**2-3- تفكير كلي منظم:** فهو يعتمد على رؤية متسعة وشاملة تبدأ من دراسة المحيط الداخلي والخارجي ودراسة الرابط بينهما، ودائرة المؤثرات التي تؤثر على تغيير ذلك الرابط. فهو بإختصار يعتمد الرؤية الشمولية للعالم المحيط.

**2-4- تفكير تنافسي:** يقر أنصاره بواقعية الصراع بين المنافسين، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الإستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد.

**2-5- تفكير تفاؤلي وإنساني:** الرائع في التفكير الإستراتيجي أنه ليس تفكيراً تنافسياً يخضع للمادة التنافسية ويفتقر للروح الإنسانية، بل يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول، والتنبؤ بإحتمالات ما سيقع، ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل.

**2-6- التفكير الإستراتيجي تفكير تطويري أكثر منه إصلاحية:** لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا. وكما نعلم أن هناك رأي يقول إن التفكير الإستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الإستراتيجي، ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بكفاءة لازمة بالقادة والمخططين الإستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الإستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واع للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم رؤية وبدائل. وكل ذلك لا يتأثر إلا بالتفكير الإستراتيجي.

<sup>1</sup> شهدى رجب، التفكير الإستراتيجي والخروج من الأزمة، دار الكتب والوثائق القومية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص ص 50-51.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التفكير الإستراتيجي

#### 1- أهمية التفكير الإستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي كونه نمطا يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة حيث يتم ترتيب الأولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين، تطوير القدرة على تشكيل المستقبل، ووضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان، إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، تطوير وتحديث المستثمرين مما يلزم تحسين الأداء، حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والإستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية التفكير الإستراتيجي في بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المؤسسة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الإنشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمؤسسة، والتهيؤ والإستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد غرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المؤسسات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المؤسسات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة ويسهم التفكير الإستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المؤسسات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، ويعزز ثقة الأفراد والجماعات والمؤسسات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الإستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هلباوي كمال، التفكير الإستراتيجي، دار الكلمة، المنصورة، 2004، ص9.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 254-255.

### 2- أهداف التفكير الإستراتيجي

يهدف التفكير الإستراتيجي إلى: <sup>1</sup>

- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة؛
  - قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل، ومراجعة القدم والتطور، وحل المشكلات؛
  - إدارة برنامج التغيير حيث يتم التركيز على ما يجب تدعيمه أو تعديله أو تطويره أو تغييره؛
  - التوزيع الصحيح للموارد أي الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة.
- كما يهدف التفكير الإستراتيجي إلى الوصول إلى أفضل إمكانات مستقبلية فيما يتعلق الأمر ب: <sup>2</sup>
- القدرة على توليد الربح؛
  - القدرة على البقاء والإستمرار؛
  - القدرة على النمو.

### المطلب الرابع: أنماط ومهارات التفكير الإستراتيجي

#### 1- أنماط التفكير الإستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الإستراتيجي بتعدد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقا لأساليب اختيارهم للبدائل الإستراتيجية وفي ضوء ذلك تقسم إلى أربعة أنماط: <sup>3</sup>

#### 1-1- التفكير الشامل: في هذا النمط من التفكير يقع ضمن إطار التفكير التركيبي، وما يمتلكه المدير الإستراتيجي

من مهارات فكرية إلى جانب المهارات الإنسانية والفنية التي تتعلق بالرؤية الشاملة للمؤسسة، الكل متكامل وبجميع تعقيداتهما الهيكلية والسلوكية والبيئية، لممارسة الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، بالإضافة إلى تحديد الإطار العام للمشكلة بناء على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة.

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص 65.

<sup>2</sup> شهدى رجب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعلم العام الحكومية بمدينة جدة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، سنة 2007-2008، ص 59-63.



**1-2- التفكير التجريدي:** يعد هذا النمط أحد أنواع التفكير التركيبي، حيث يطبق المدير الإستراتيجي غالباً ميوله الخاصة وقيمه في ضوء حدسه وخياله. ويقوم مع النمط الشمولي على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات حيث لا يشكل الإطار الكمي حيزاً في إجراءاته، ويقترّب هذا النمط من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغيير الجذري.

**1-3- التفكير التشخيصي:** يقوم هذا النمط على أساس الفكر البرجماتي، مؤداه النظر إلى حقيقة الأشياء بحيث يشخص أسباب المشكلة لإختيار البديل المناسب وغير المرن لمعالجة المشكلة فضلاً عن التنبؤ بالمحصلة التي تؤول لها العلاقة السببية، وفي حالة غموض المستقبل يلجأ متخذ القرار إلى التفكير في مصادر الغموض التي تعترى العلاقة بين المتغيرات القرارية والعمل على تخفيضها.

**1-4- التفكير التخطيطي:** يعتمد في هذا النمط عنصر المرونة في تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول لتلك النتائج. وتؤكد الدراسات البحثية أن الحقائق التي ينطلق منها هذا النمط نسبية. إذ يتفق هذا النمط مع النمط التشخيصي على أسلوب التفكير أثناء التعامل مع الموضوعات، إذ يخضعان للغة الأرقام، مما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما.

وتجتمع أنماط التفكير الإستراتيجي السابقة حول نتيجة واحدة وهي الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال في سياق منتظم وبعيد العشوائية والفوضى وتعكس تعددية إعمال العقل الإستراتيجي في واقع الإدارة العليا والتنفيذية.

## 2-مهارات التفكير الإستراتيجي

تسعى المؤسسات التي تحقق قيمة وذلك من خلال الإنطلاق من الحالة الراهنة إلى مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية ولا يكون ذلك إلا بتوفر مهارات لدى المديرين التنفيذيين وهي القدرة على التفكير والتخطيط والعمل على نحو استراتيجي، فمن هو المدير الإستراتيجي؟.

**المدير الإستراتيجي:** وهو كل من يهتم أو يشارك في عملية الإدارة الإستراتيجية وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة أو الرقابة.<sup>1</sup> فالذي يميز مؤسسة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها المهوبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ.<sup>2</sup> وقد تم تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي وهي كالتالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص55.

<sup>2</sup> محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، دار النشر غير مذكورة، مصر، 2002، ص61.

<sup>3</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 63.

- مهارة إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
  - مهارة فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
  - مهارة فنية: وتعلق بالعمل الذي يؤديه والتعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.
- وبالتالي فإنه أصبح مطلوب أن يجيد المديرون لغة التفكير الإستراتيجي أي يتحلى المدير بعيني طائر فيرى أبعد وأشمل، حيث يتطلب التفكير الإستراتيجي مجموعة من المهارات وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- حساسية للبيئة المحيطة: حيث يقوم المفكر بإستشراف ورصد الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة، وبدون ذلك سيكون عرضة للمفاجآت، ومن ثم سيدير برد فعل أي اتخاذ قرار، إما أن تكون قرارات مبرمجة أو شبه مبرمجة أو غير مبرمجة، حيث ترتبط هذه القرارات بالمفاجأة، الوقت، طبيعة وكمية المعلومات.
  - النظرة الكلية للعمل: تنطوي مهارة التفكير إلى النظرة لرؤية المؤسسة ككل، أي كيف أن مختلف وظائف المؤسسة يعتمد بعضها على البعض الآخر، وتتأثر فيما بينها.
  - النظرة إلى المستقبل: إن مهارة التفكير تتطلب الإمتداد للمستقبل، حيث يفكر كبار المديرين التنفيذيين على ما يحدث وما سيحدث في البيئة الداخلية والخارجية، واستعراض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يمكن أن يكون مستقبلا، وبالتالي يقوم بإقتناء الفرص بالإضافة إلى عدم استسلامه للواقع، وهذا ما يؤدي به إلى إمكانية خلق الفرص.
  - أثر التدريب والممارسة: لمعرفة أثر التدريب والممارسة يمكن طرح التساؤل التالي: " هل التفكير الإستراتيجي صفة وراثية أم مكتسبة؟". نجد في بعض الأحيان مدراء أذكيا بالفطرة يمتلكون مواهب وقدرات في مهارات معينة، لكن يمكن تحسين آدائهم وفعاليتهم من خلال التدريب والممارسة، فالفرد يجب أن يعرف كيف يجعل تفكيره استراتيجيا، انطلاقا من التفكير التشغيلي أي ربط القرارات التشغيلية بالتفكير في المستقبل. حيث أن الإدارة العليا للمؤسسة يجب أن تكون داعمة لذلك، من خلال تمكين العاملين والإدارة بالأهداف وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل، حيث يسهل عليها الوصول إلى غايتها بكفاءة وفعالية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تطوير مهارات الأفراد وتحفيزهم ماديا ومعنويا لطرح أفكار جديدة والتحرك نحو التفكير الإستراتيجي.

<sup>1</sup> عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، التخطيط الإستراتيجي (التفكير والمنهجية)، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي، عمان، 2018، ص-ص 59-61.

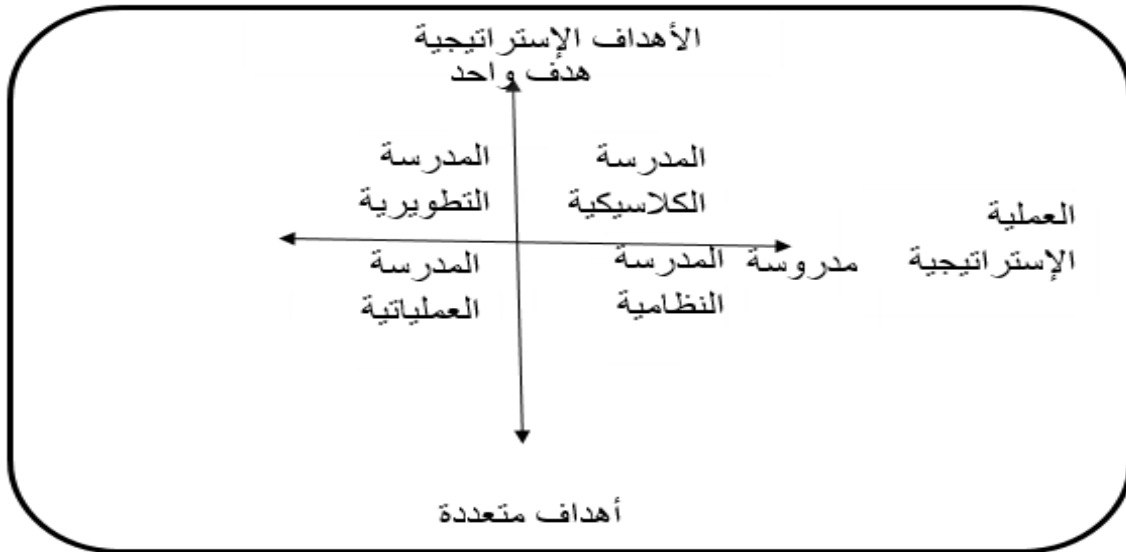
المطلب الخامس: مدارس واتجاهات التفكير الإستراتيجي

### 1-مدارس الفكر الإستراتيجي

إن تحديد مدارس الفكر الإستراتيجي يبقى محل خلاف كبير بين الباحثين والدارسين، وقد حاول العديد من الكتاب والباحثين في حقل الفكر الإستراتيجي تصنيف التطور المعرفي المتراكم في هذا الحقل، ولعل من بين أهم التصنيفات المتداولة ما يلي: <sup>1</sup>

**1-1- تصنيف وايتنغتون (Whittington):** حيث صنف مدارس الفكر الإستراتيجي إلى أربعة مدارس بالإعتماد على متغيرين أساسيين هما: الأهداف الإستراتيجية والعمليات الإستراتيجية. حيث اعتمد على رسم مصفوفة ذات محورين متعامدين يميز فيها المحور الأفقي بين نوعين من الاستراتيجية: الإستراتيجية المتعمدة والإستراتيجية المنبثقة أو الطارئة أما المحور العمودي فإنه يميز بين نوعين من الأهداف الاستراتيجية: الهدف المنفرد والأهداف المتعددة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 03: مدارس الفكر الإستراتيجي من منظور وايتنغتون (Whittington)



المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص42.

وقد أثمرت حيلة تقاطع هذين البعدين على أربعة مدارس، وهي موضحة في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص-ص41-42.

جدول رقم 03: أهم مدارس الفكر الإستراتيجي

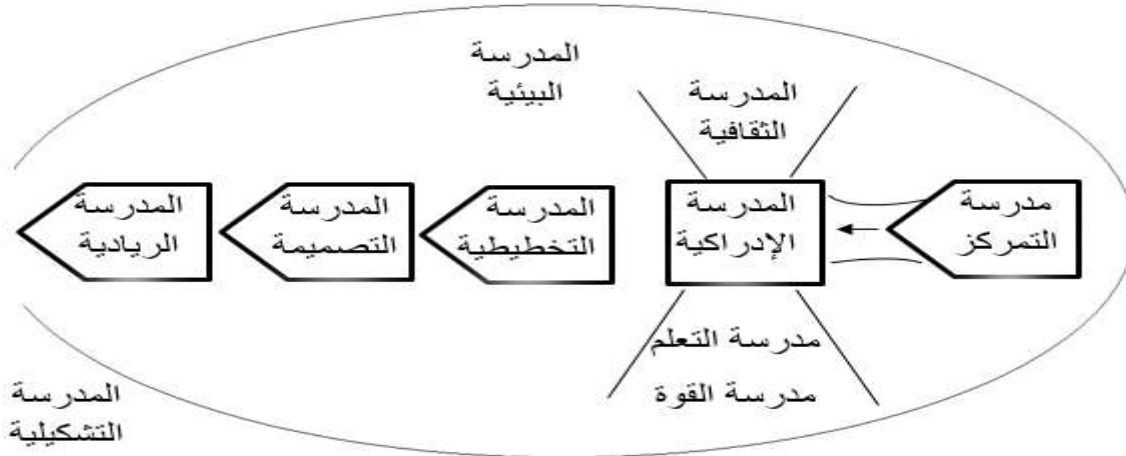
المدارس	أهم روادها	التعريف بالمدروسة
المدروسة الكلاسيكية	شوندير (1962, Chonder) أنصوف (1965, Ansoff) بورتر (Porter, 1980)	- يستخدم المنهج الكلاسيكي الفكرة التي تقوم على أن الهدف النهائي للأعمال هو عائد الاستثمار. وأن استخدام الإقتصاد الكلاسيكي على أنه بإمكانية تحقيق هذه الغاية من خلال التخطيط العقلاني. ذلك أنه يعتمد على مفاهيم المؤسسات العامة كالألات المستخدمة. - تتم صياغة الإستراتيجية على شكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمؤسسة وإجراء عملية مسح للبيئة الخارجية، ومن ثم صياغة الإستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على تنفيذها بما يؤدي إلى تحقيق عائد مالي.
المدروسة العملية	مينتزبورغ (1970, Mintezberg) سيمون (1972, simon)، بيتغراو (pettigrew, 1973).	- تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة تحالفات بين الأفراد داخلها كل له أهدافه الشخصية وخلفياته المعرفية، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي نتاج عملية مستمرة من التحالفات، أي أنها قد تكون سابقة للنشاط، وإنما قد تنبثق أثناء عملية التنفيذ لتحقيق أهداف الفاعلين في المؤسسة.
المدروسة التطورية	وليامسون (Williamson)، فريمان (Freeman)، حنان (Hanan).	- التطويريين في هذه المدروسة لم يتقبلوا مفهوم التخطيط العقلاني، ويعتقدون أن قوى السوق سوف تضمن تعظيم الأرباح والبقاء للأفضل. - كما يرى التطويريون أن الإستراتيجية مكلفة للغاية، وأن الإستراتيجيات طويلة الأجل سوف تضعف أمام منافسة الإستراتيجيات قصيرة الأجل خصوصا إذا كانت أقل من حيث التكاليف الإستراتيجية.

<p>- هذه المقاربة تقبل فكرة تحول هدف وتصميم المؤسسة لكنها تعتقد أنها كانت جزء لا يتجزأ من الهياكل الاجتماعية، السياسية، الثقافية المكونة للمؤسسة، حيث أن القرارات النظامية لا تصنع بمعزل عن سير العمل العادي.</p> <p>- يعتقد النظاميون أن الإستراتيجية تقوم بتوجيه محدود العقلانية أو السياسية الجزئية ولكن عن طريق قواعد ثقافية، الأهداف، الموارد والمصالح الاجتماعية في إطار المحيط.</p>	<p>كرانوفيتير (Crannovett)، هاف (Huff).</p>	<p>المدرسة النظامية</p>
--	---	-----------------------------

المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص43-44.

**1-2- تصنيف لونبال (Lampel) ومينزبرغ (Mintezberg):** إذ ميزا بين ثلاث مجموعات تجمع هذه المدارس العشر وهي:<sup>1</sup>

**شكل رقم 04:** نموذج صياغة الإستراتيجية وفقاً لمينزبرغ (Mintezberg)



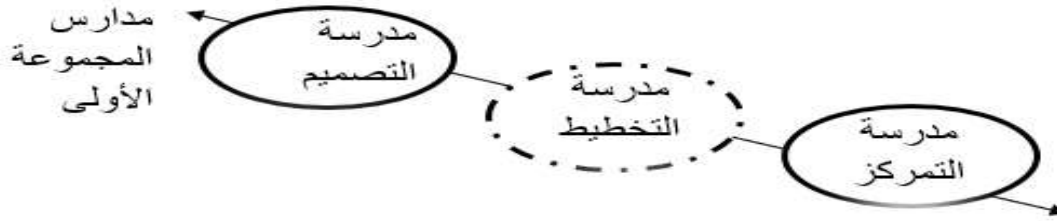
المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 45.

**المجموعة الأولى:** وهي مجموعة إرشادية وتضم 3 مدارس وتهتم بصياغة الإستراتيجية أكثر من اهتمامها بعملية التنفيذ، وتقوم هذه المدارس على مبادئ معينة وهي:

- اعتبار أن الإستراتيجية عملية ثابتة في كل الظروف والأحوال؛
  - امتلاك المدير الإمكانية الكافية لتحديد مستقبل المؤسسة والإستراتيجية الناجحة التي تستوعب المستقبل.
- وتختلف في نقطة الطابع الرسمي للإستراتيجية، فالبعض منها يرى أن الإستراتيجية ذات طابع غير رسمي كمدرسة التصميم أو البعض الآخر يعتمد الخطوات الرسمية في الصياغة مثل مدرسة التخطيط وهي:

<sup>1</sup> رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص45-46.

شكل رقم 05: مدارس التفكير الإستراتيجي حسب لومبال (Lampel) ومينزبرغ (Mintezberg)



المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص45.

- **مدرسة التصميم:** لدى هذه المدرسة منهج بسيط يتكون من مرحلتين، المرحلة الأولى تعتمد على تحديد قدرات المؤسسة الداخلية من نقاط قوة وضعف، وإمكاناتها الخارجية من فرص وتهديدات، أما المرحلة الثانية فهي إنشاء توافق بين الجوانب الداخلية والخارجية. تتمثل نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنه يعاب عليها كونها غير مرنة وتتسم بالثبات. فهذه المدرسة ترى أن التغيير في المحيط لا يكون إلا نادرا وبصورة استثنائية، وبالتالي فهي ترسم للمؤسسة طريقا تسير عليه دون النظر جيدا إلى الأمام ومن كل جهة للتحكم في القدرة على توجيه المؤسسة في حالة حدوث تصادم في المحيط.
- **مدرسة التخطيط:** ظهرت كل من مدرسة التصميم ومدرسة التخطيط في منتصف الستينات، في نفس سياق العمل الأكاديمي. وهكذا تشترك في العديد من السمات. الفرق الأكثر أهمية هو أن مدرسة التصميم تتطلب ضمن خطوة الخيال أو الإبداع تحديد الإستراتيجيات المترشحة، في حين أن منظري مدرسة التخطيط أرادوا حقا جعل أداء الأعمال كالآلة. فعلى الرغم من أن هذه المدرسة تلتقي مع المدرسة التصميمية بإعتمادها على التحليل الشئائي (SWOT) إلا أنها تتعامل معه بطريقة أكثر منهجية، فمستوى الرسمية المعتمد في صياغة الإستراتيجية عادة ما يمنع بالقيام بمبادرات، وبالتالي تصبح عائق أمام التفكير الإستراتيجي فهذه المدرسة:
  - تستند على التوجهات السابقة، والتنبؤات والهياكل المستقرة والبيئات؛
  - تستخدم البيروقراطية الشديدة بطريقة رشيدة أو عقلانية؛
  - تحاول تحقيق التوازن بين الإستراتيجية التنظيمية وبيئتها؛
  - تتطلب تخطيط تفصيلي غير مرن غير مناسب في الأسواق المضطربة.
- **مدرسة التمرکز:** جاءت هذه المدرسة كإعكاس لكتابات بورتر (Porter) خاصة المؤلفين الشهيرين "الإستراتيجية التنافسية" و"الميزة التنافسية". تركز هذه المدرسة على التفاعلات مع البيئة بالدراسة قبل

التصرف في المقام الأول يجب إدراك وفهم البيئة من خلال الحدود الاقتصادية في سوق المنافسة. وتحديد

الإستراتيجية هو قبل كل شيء أي التموقع (تحديد المركز) في بيئة تنافسية. وتقوم هذه المدرسة على:

- يتم التركيز أيضا على منهج العقلانية التحليلية لوضع استراتيجية مناسبة؛
  - محاولات لوضع المؤسسة ومنتجاتها في الأسواق المواتية أو البيئة؛
  - تعتمد إلى حد كبير على قياس الأداء وأدوات صنع القرارات؛
  - تقوم مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية على العائد على الحصة السوقية ونمو السوق المحتمل؛
  - مصفوفة (GE) مصفوفة كبيرة ثلاثية الأبعاد امتداد مصفوفة (BCG) التي لها فقط بعدين.
- وعلى الرغم من تباين هذه المدارس من حيث المضمون والمدى الزمني للظهور، إلا أنها تشترك مع بعضها

فيما يلي:

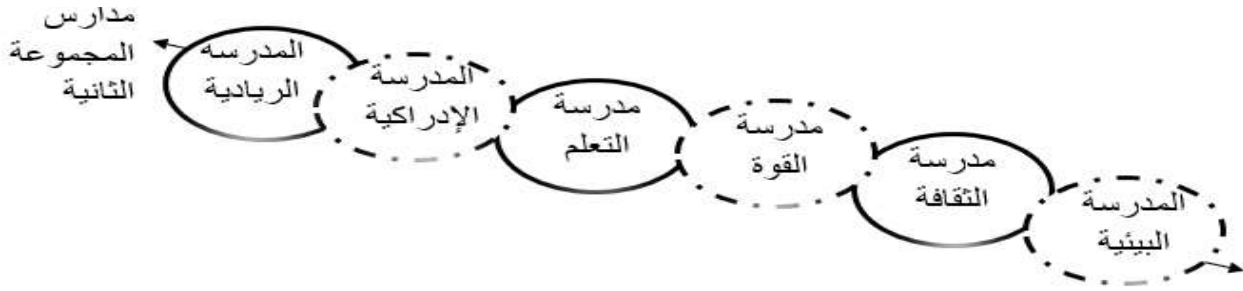
- يؤدي المديرون دورا مهما في صياغة الإستراتيجية (تفكيرا أو تخطيطا)، فالإستراتيجية هي نضج تفكير المدير ومكونات الخطة التي يعمل على وضعها؛
- تصاغ الإستراتيجية وتحدد الأهداف ومواطن القوة في ضوء الإمكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة، وقابلية المديرين في التشخيص والتحديد والإستثمار؛
- يتسم بناء الإستراتيجية بالتفكير والتحليل وانتظام خطوات أو مراحل الصياغة؛
- تفترض المدارس جميعا سيطرة المؤسسة على بيئتها وهذا ما يدعو إلى التركيز على الإمكانيات الداخلية.

**المجموعة الثانية:** وتتكون من 6 مدارس تهتم بجوانب محددة في عملية صياغة الإستراتيجية بدرجة أقل من اهتمامها

بالطريقة التي تنفذ بها تلك الإستراتيجية، وتشمل المدارس الموضحة كالتالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> رقية منصورى، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

شكل رقم 06: مدارس المجموعة الثانية



- المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص48.
- **المدرسة الريادية أو مدرسة الروح:** تركز هذه المدرسة على القيادة الشخصية. فما يهم هو الرؤية الإستراتيجية، إذن هذه النظرية تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية عملية رؤيوية تتم في ذهن القائد في ضوء الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق والإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالإعتماد على الخبرة وبعد النظر والحدس الذي يتمتع به القائد.
  - **المدرسة الإدراكية:** وهي مدرسة صغيرة لكن مهمة، تبحث في الوسائل البسيكولوجية التي تسمح بالإدراك أو التعمق في العقل الإستراتيجي، من روادها سيمون (1945).  
في هذه المدرسة يتم استخدام فقط تصور أولي عن الهدف لتنفيذ يسمح بتوجيه العمل، وتعتبر القائد هو واضع ومستعمل الخطة في نفس الوقت. في هذه المدرسة البيئة هي أقل ضبط أو إدراك في موضوعيتها المبنية، والعمل يعتمد على بناء تصور للبيئة والأهداف حيث يكون فيها تعايش بين مختلف وجهات النظر، إذن يتطلب الأمر على الأقل الحد من الفجوة بين الرؤية الخاطئة أو الناقصة وواقع البيئة لإدارة التوتر بين وجهات نظر مختلفة. في هذا النهج، فإنه يتم التخلي عن مبدأ أن المؤسسة يجب أن تتكيف مع بيئتها، يجب اختبارها وتجربتها وبالتالي البناء قدر الإمكان عن طريق إجراءات منتظمة ودقيقة.
  - **مدرسة التعلم:** برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديات العلمية التي واجهت باقي المدارس، وتستند إلى الأفكار الأولية للباحثين ليندبلوم (Lindblom) وبرايبروك (Braybrook) اللذين يريان أن عملية التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وإن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الإعتبارات البيئية. إن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد.



- مدرسة القوة أو السياسة: تنظر للإستراتيجية على أنها فسخ أو عملية مناورة في السوق تهدف لإزاحة المنافسين، أو أنها عملية مفاوضة تتحكم في مواجهة المجموعة الداخلية أو التنظيمات المحيط بحيث تبني المؤسسة استراتيجية استمرارها على استراتيجية إفناء المنافسين أو إقصائهم من الميدان بإستخدام قدراتها المختلفة، وأهم الإفتراضات التي تقوم عليها هذه المدرسة هي:
- المنظمات هي تحالفات بين الأفراد ومجموعات ذات المصالح؛
- توجد خلافات دائمة بين هذه المجموعات؛
- القرارات والأهداف تنشأ من المساومة والتفاوض أو المؤامرة؛
- يمكن رسم هياكل السلطة واستخدامها، إما من منظور تعزيز الإستبدادية أو من منظور التنمية التعاونية للإستراتيجيات.

وتأخذ هذه العملية اتجاهين الأول هو القوة الجزئية الذي يرى أن القوة الإستراتيجية داخل المؤسسة إنما هي عملية سياسية قائمة على المساومة والإقناع والتوقيت بين اللاعبين الأساسيين في المؤسسة، أما الإتجاه الثاني فيتمثل بالقوة الكلية والذي ينظر إلى المؤسسة ككل لا يتجزأ في هيمنتها على الآخرين وعلى شركائها الخارجيين (التحالفات والمشروعات المشتركة أو المؤقتة) لصياغة استراتيجيات جمعية تحدم مصالح المؤسسة دون الإهتمام بعملية تكامل الجهود بين المؤسسة وباقي الشركاء.

إن نقطة قوة هذه المؤسسة تتمثل في الإدراك الجيد لطبيعة العلاقة المتبادلة بين الأطراف ذات المصالح، أما نقطة الضعف التي فيها فهي عدم وجود نظام منهجي واضح لتأطير هذه العلاقات.

- مدرسة الثقافة: ظهرت هذه المدرسة في نهاية الستينات من أهم روادها رومون ونورمان من أهم مبادئها:
- وضع الإستراتيجية هو عملية من التفاعل على أساس المعتقدات، والقناعات يتقاسمها أعضاء المؤسسة؛
- يتم تحديد الإستراتيجية من خلال وجهة نظر لها جذورها في النوايا الجماعية؛
- هذه المقاربة تؤدي إلى تركيز الإنتباه على قدرات ديناميكية للموارد الموجودة في البيئة والمؤسسة.

تعتبر هذه المدرسة أن الإستراتيجية يجب أن تعبر عن الرؤيا خاصة بثقافة المؤسسة للأعمال على اختلاف أنواعها، غير أن هناك من يرى ضرورة التغيير في بعض ثقافات المؤسسة أي يدعون إلى عدم تأصيل الإستراتيجية عند ظهور تحديات جديد توجب ذلك. إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الإهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء التنظيم، فيما يلاحظ أن ضعفها يتمثل بعدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض وهيكلية في المؤسسة ولمختلف العاملين فيها.

- المدرسة البيئية: استنادا إلى هذه المدرسة فإن عملية صياغة الإستراتيجية وهي عملية رد فعل أو استجابة للبيئة الخارجية، بمعنى أن استراتيجية المؤسسة تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. فعلى العكس من المدارس الأخرى التي تنظر إلى البيئة الخارجية على أنها عاملا مؤثرا في صياغة الإستراتيجية، فإن هذه المدرسة تنظر إلى البيئة على أنها عامل الأساس الذي يحدد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ما يعني بالنتيجة تعطيل عملية الإختيار الإستراتيجي فيها.

**المجموعة الثالثة:** وتضم مدرسة واحدة وهي المدرسة التشكيلية (التوليفية أو التركيبية) وترى هذه المدرسة أن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تحويلية، فالمؤسسات قد توجد على شكل تشكيلات مستقرة تسود المؤسسة لفترات زمنية معينة ما تلبث أن ترى ضرورة التحول عنها ومغادرتها بعد فترة زمنية معينة، إن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في اختيار الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي الصحيحة في الوقت المناسب والصحيح، وضعفها الأساس يتمثل بكونها عرضية المنهج وذات طبيعة عشوائية.<sup>1</sup>

## 2- اتجاهات التفكير الإستراتيجي

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمؤسسات التي تسعى للفوز على المنافسين، وأهم اتجاهات هذا الفكر ما يلي:<sup>2</sup>

**2-1- العولمة:** يعتمد هذا الفكر على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة، فالبيئة التي فيها المؤسسات لا تقتصر على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك بحسب طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.

**2-2- الجودة الشاملة:** إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات الإقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي لمواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيع بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن عبارة عن أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وهو يقوم على الإلتزام الكلي مبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والإستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الأخطاء والتعطيلات والمشاكل والعمل على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المؤسسة. ومن خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى أن الجودة الشاملة تحتاج في تطبيقها إلى القيادة الواعية والسياسات

<sup>1</sup> رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

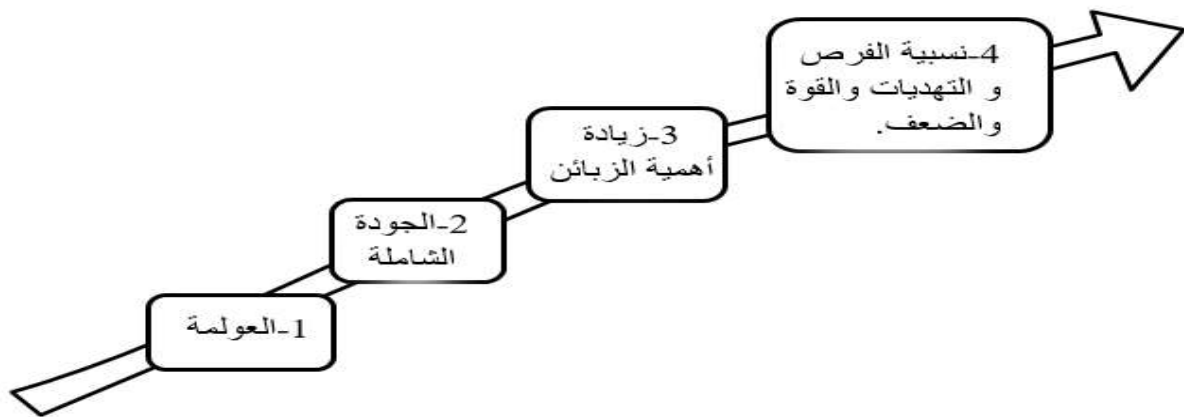
<sup>2</sup> محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص-ص 26-30.

والإستراتيجيات التي ينبغي إتباعها لتطبيق نظام الجودة الشاملة في كافة المؤسسات المختلفة، وأن هذه الإستراتيجيات يجب أن تدعم بخطط وأهداف وطرق عمل.

**2-3- زيادة أهمية الزبون:** بإعتبار الزبون أنه كل شخص طبيعي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته لمنتج أو أكثر أو بإستفادته من خدمة أو عدة خدمات من طرف الممولين من أجل إشباع حاجاته ورغباته، لذلك فإن المؤسسات المعاصرة أدركت مدى أهمية الزبون وأن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل الزبون لزيادة رضاه.

**2-4- نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:** أدركت المؤسسة أن تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على إمكانية المؤسسات تمثله في نقاط قوتها وضعفها والاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤخذ في الحسبان.

شكل رقم 07: الإتجاهات التي يقوم عليها التفكير الإستراتيجي



المصدر: محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

### المبحث الثاني: أساسيات التفكير الإستراتيجي

نظرا لأهمية التفكير الإستراتيجي كونه نمطا يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المؤسسة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات من أجل العمل على تحقيق التوافق بما يضمن تحقيق الوصول إلى الأهداف الحالية والإستشراف بالمستقبل، لذلك سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى أبعاد ونماذج التفكير الإستراتيجي.

### المطلب الأول: مبادئ وأبعاد التفكير الإستراتيجي

#### 1- مبادئ التفكير الإستراتيجي

هناك عدة مبادئ رئيسية يبني عليها التفكير الإستراتيجي الفعال ومن أهمها ما يلي: <sup>1</sup>

**1-1- التفكير الإستراتيجي يتطلب التزاما من القادة:** من الصعب تصور وجود تفكير استراتيجي فعال في مؤسسة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه، حيث تقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي، فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، ويتعدى التزام القادة من مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها إلى وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالا للشك حول موقف القادة من الإستراتيجية خاصة في نظر أعضاء المؤسسة.

**1-2- التفكير الإستراتيجي وسيلة وليس غاية:** القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المؤسسة، ومن جهة أخرى فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الإستراتيجي كجزء أصيل من العمل والتفكير الإستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المؤسسة من واقع إلى واقع أفضل.

**1-3- التفكير الإستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:** من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على التنفيذ والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك.

فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الإستراتيجي الناجح ونذكر هنا بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصلية في هذه المشاركة؛

<sup>1</sup> شهدى رجب، التفكير الإستراتيجي والخروج من الأزمة، دار الكتب والوثائق القومية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص -ص 47-49.

- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المؤسسة؛
- الإستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة.

**1-4- التفكير الإستراتيجي عملي وليس نظري:** العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منظمة ومباشرة كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات والعملية الإستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا يطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات كما تتعامل الإستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات ومن جانب آخر تتعاطى الإستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنه المؤهل أن يكون أفضل من الواقع السابق والمتعامل مع هذا كله لا بد أن يكون التفكير الإستراتيجي غير نمطي ومتقبل للتجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

**1-5- التفكير الإستراتيجي ضرورة:** يرتبط التفكير الإستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل وكذلك ضرورة التطور للأفضل لذا فالتفكير الإستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لإرتباطه بهذه الأمور الجوهرية وليس ترفا فكريا.

### 2- عناصر التفكير الإستراتيجي

يعد التفكير الإستراتيجي من الأنشطة الإستراتيجية ذات القدرات العقلية عالية المستوى الذي يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد خصائصه وأبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف أبعاد التفكير الإستراتيجي تقارب البعض وتباعد الآخر تبعا للإتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين، حيث أن التفكير الإستراتيجي ينطلق من استراتيجية واضحة وعمليات مؤثرة تحقق النجاح حاليا وفي المستقبل وهذا المستوى من التفكير لا بد له من أن يستند إلى مجموعة من الأبعاد. ويرى البحث أن أبعاد دراسة ليدتكا (Liedtka) يمكن عددها أكثر تعبيرا عن التفكير الإستراتيجي، وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

**2-1- القصد الإستراتيجي:** إن القصد الإستراتيجي يقضي إلى عملية التركيز والإبتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المؤسسة بإستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المؤسسة، ويقصد به هو التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة والمركز السوقي التي تريد أن تحققه بالإستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص - ص 262-265.

**2-2- التفكير في الوقت:** إن التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، إذ أن التفكير الإستراتيجي في هذه الحالة لا ينحصر في موائمة الموارد والإمكانات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة بل يتضمن التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل، وتؤسس هذه الرؤية على استحضار الماضي ومقارنتها بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى تحديد المهم من الموروث والتخلي عن الأشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل.

**2-3- التفكير الفرصي:** يقصد به التفكير لإغتنام الفرص لتحقيق الأهداف، ويصاحب التفكير الموجه نحو الغايات عنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الإستراتيجيات، أحدهما الإستراتيجية المقصودة والأخرى الإستراتيجية العرضية، إذ أن الإستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الإستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الإستراتيجي.

**2-4- التفكير المنظمي:** ويعرف تفكير النظم بأنه دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام، ويبنى التفكير الإستراتيجي على أساس التفكير النظمي ويمتلك المفكر الإستراتيجي نموذجاً ذهنياً لنظام متكامل لخلق القيمة، وفهم العلاقات المتداخلة ضده. ولذلك يهدف منظور النظم إلى دمج التفكير الإستراتيجي في المعرفة العامة لنظام بيئة الأعمال التي تؤدي المؤسسة دورها فيها.

**2-5- التفكير الإبداعي:** هو عملية تساعد الفرد أن يكون أكثر حساساً للمشكلات، وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات، واختلال الإنسجام وتحديد مواطن الصعوبة، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى نتائج جديدة يستطيع الفرد نقلها للآخرين. وكذلك نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً.

فهو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد في التفكير، إلا أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، وأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى دمج أو التأليف بين الأفكار، أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة. وبهذا البعد من التفكير غالباً ما

يكون خيالي وغير متوقع لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابقا ارتباط، ويتصل التفكير الإبداعي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

### المطلب الثاني: منطلقات وأساليب التفكير الإستراتيجي

#### 1- منطلقات التفكير الإستراتيجي

ينطلق التفكير الإستراتيجي الجيد من أربع مفاتيح وهي صالحة لشتى أنواع الأساليب وفي شتى المؤسسات، حيث ينظر إلى كيفية تحقيق الهدف وكيف يكون تأثيره على الزبون، المؤسسة، المنافسين والموظفين وفيما يلي عرض لهذه العناصر: <sup>1</sup>

**1-1- الزبون:** يطرح أي مفكر استراتيجي سؤال رئيسي وهو: "ماهي احتياجات الزبائن؟ ما هو المنتج الذي يلي حاجات الزبون؟ هل المنتج الجديد سيلبي حاجات الزبون ورغباته؟"، ومن مجموع هذه التساؤلات يتم الانطلاق في تحديد استراتيجيات المزيح التسويقي، كما أن المؤسسات يجب أن تكون مبدعة وذلك من خلال خلق منتجات تفوق توقعات الزبون، وبالتالي يصبح هذا الأخير يسعى وراء المؤسسة مما يخلق الولاء لها.

**1-2- المؤسسة:** هنا يتم طرح التساؤل الإستراتيجي التالي: "هل المنتج الجديد مطابق لإستراتيجيات وأهداف المؤسسة؟" مهما كان الغرض من الخطط الإستراتيجية، لذلك يجب أن يكون تطابق بين أهداف المؤسسة، الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، موارد وكفاءات المؤسسة والمنتج المراد طرحه في السوق، وإلا أن تحقق المؤسسة النجاح والميزة التنافسية.

**1-3- المنافسون:** إن وجود منتج يلي حاجات الزبون ورغباته، ويتماشى مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، قد لا يكون فعالا إذ لم يتصف بالتنافسية. لذلك يطرح التساؤل التالي: "هل منتجنا أفضل من منتجات منافسينا؟ متى يتم طرحه في السوق؟" أي تقوم المؤسسة بعرض المنتج في الوقت المناسب لتحقيق ربح معقول، لذلك يجب أن تكون قيمة مضافة للمنتج مقارنة بالمنافسين.

**1-4- الموظفون:** إن التفكير الإستراتيجي لا ينحصر فقط في كيفية التأثير على الزبائن والمؤسسة والمنافسين، بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الموظفين العاملين بالمؤسسة، حيث يتم طرح التساؤل التالي: "ما هو دور الموظف وموقعه بالنسبة لهدف المؤسسة؟ كيف ستستفيد منه المؤسسة؟"، لذلك على المؤسسة أن تقوم

<sup>1</sup> عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص -ص 49-51.

بمجموعة من الإستراتيجيات اتجاه مواردها البشرية لخلق شعور انتمائهم للمؤسسة من خلال تمكين العاملين والحوافز المادية والمعنوية.

### 2- أساليب التفكير الإستراتيجي

تتمثل أساليب التفكير الإستراتيجي فيما يلي:

#### 2-1- أسلوب السيناريوهات

يعتبر أسلوب السيناريوهات من الأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي تتسم بالتغيير المستمر. ويعرف أسلوب السيناريوهات على أنه: تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض ويحتمل أن تواجه المؤسسة مستقبلا واحدة منها.<sup>1</sup>

أولا- خطوات السيناريوهات: يوضح الشكل التالي خطوات السيناريوهات:

<sup>1</sup> أحمد علي صالح وآخرون، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 34.



الشكل رقم 08: خطوات بناء السيناريوهات



المصدر: أحمد علي صالح وآخرون، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

ثانيا- دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي

يتبين هذا الدور فيما يلي: <sup>1</sup>

- تكوين فرق مرجعية: عندما تكون هناك خبرات ومجموعات عمل ذات كفاءة، تنشأ قاعدة ضرورية عالية للمؤسسة، أي يصبح هناك تركيب للمعطيات بشكل يجعل للإستراتيجيات المقترحة قيمة.
- تفعيل المشاركة وتشجيع الإختلاف: إن بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء المقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الإختلاف في تلك الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير وتنويع الخيارات المعتمدة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 38.

- **تكوين المنظور المتكامل:** يتوقف بناء السيناريوهات على تكوين المنظور المتكامل وذلك لتحقيق أبرز عناصر التفكير الإستراتيجي، وهو شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة لتشمل متغيرات خارج حدود المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى فتح باب حتمي للإبتكار.
- **تشجيع التنقيب المستمر:** إن بناء السيناريوهات الفاعلة يستلزم صياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع البيانات الخاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الإختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجا من خلال البحث والتقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في النهاية إلى الخيار الأنسب الذي قد يكون بلوغه مدروسا.
- **تغيير النماذج الفكرية وقتل الرتابة الفكرية:** إن الهدف الأساسي من التفكير الإستراتيجي هو ليس عمل الخطط ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرائق إبداعية لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المديرون ذوي التجارب الطويلة أن يقحموا أنفسهم بها.
- وقد بين مينزبرغ (Mintzberg) من خلال مقاله "التخطيط كتعلم" المنشورة في هارفارد (1988)، إن الهدف الأساسي من التفكير الإستراتيجي هو ليس عمل الخطط ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرائق إبداعية لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المديرون ذوي التجارب الطويلة أن يقدموا أنفسهم بها.
- **تحقيق المزاجية بين العقول الإنسانية وتكنولوجيا المعلومات:** يعتمد بناء السيناريوهات والتصميم للنص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات (التشاؤمية، المعتدلة والتفاؤلية) بدقة وأكثر وضوح وقبول على وجوب وجود توافق بين التفكير من طرف الفرد ونظم دعم القرار (DSS) والنظم الخبيرة (ES)، وهذا ما يؤدي إلى نتيجة سريعة الإستجابة والإندفاع نحو الفرص الذكية.
- **نضج الصناعة الإستراتيجية:** إن كثرة المناقشات والتقاطعات أثناء بناء السيناريوهات يساهم في صناعة استراتيجية ناضجة تشمل كافة الجوانب والمتغيرات وتحقق السبق في الريادة والإنتاج وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

## 2- أسلوب العصف الذهني

ابتكر هذه الطريقة أوزبورن (osborn) وتهدف إلى تشجيع الأصالة والمرونة والطلاقة في التفكير، والتدريب على هذه الطريقة يتم من خلال طرح مشكلة محددة على مجموعة من الطلاب حيث يطلب من كل منهم طرح أكبر عدد

يمكن من الحلول لها، ويتم تطبيق هذه الطريقة بتقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين (5 - 10) طلاب وتجلس كل مجموعة على طاولة مستديرة، ويطلب من كل فرد فيها تقديم أكبر عدد ممكن من الإقتراحات والحلول لتلك المشكلة دون أي انتقاد لأي فكرة من الأفكار المطروحة، وفي النهاية يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل للمشكلة، وتقوم هذه الطريقة على مسلمتين وافتراضين هما:<sup>1</sup>

- يؤدي تراكم المعلومات والخبرات وازدحامها في أذهان الأفراد إلى تداخل الأفكار، والحيلولة دون ظهورها، وبالتالي فإن تكليف الأفراد في التفكير في مشكلة محددة يساعدهم في استعادة الأفكار؛
- خشية الكثير من الأفراد والتحفظ على آرائهم وأفكارهم خوفا من انتقاد الآخرين لها، وبالتالي هذه الطريقة تضمن لكل فرد أن يقدم أي فكرة مهما كانت، لأنه لا يسمح بالانتقاد في أثناء جلسة العصف الذهني التي تستمر من (10-15) دقيقة.

### 3- أسلوب التخطيط في جميع الإتجاهات

- إن استمرار نجاح المؤسسات وقدرتها على استمرار تحقيقها لأهدافها مع محاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال يحتم إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذي ينقسم إلى عدة مستويات:<sup>2</sup>
- مستوى المحيط الشامل الذي يتناول التحديات في البيئة الخارجية؛
  - مستوى الكليات ويتناول المنظمة التي تعمل به؛
  - مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة؛
  - مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات.
- ونجد أن التفكير الإستراتيجي وكحس سليم، يمكن أن يتبلور في أربعة تساؤلات رئيسية، فيما يلي عرضا مركزا، لما يراد من هذه النظرات الأربعة:

- **النظر إلى الداخل:** أي أن يتجه الرئيس بنظره داخل المؤسسة. ماذا أملك من ميزات جوهرية، القدرات من الموارد البشرية (القدرات الأصلية والمكتسبة خلال سنوات)، من حيث تنفيذ الابتكارات الأصلية، التي تشكل ميزة حقيقية، أو من جهة النظر التراثية والمالية، أموالا الخاصة، القدرة على الإفتراض.

<sup>1</sup> أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 133.

<sup>2</sup> عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

- النظر إلى الخارج: أي أن يتحول رئيس المؤسسة بنظرة نحو الخارج، من خلال طرح التساؤلات التالية: هل أستطيع المحافظة على ما تحقق من صفقات منتجات/ خدمات؟، هل أن إنتاجي قد تحقق بعد مواجهة العديد من المنافسين؟، هل تعرض إلى اتجاه نزولي بأسعار السوق؟... الخ.
  - النظر إلى الأمام: وتكون من خلال طرح التساؤل التالي: كيف يمكن تصور أن كل شيء ممكن أن يجري في خلال (3-5) سنوات إن أمكن ذلك. فنحن في إسقاطات متوسطة المدى.
  - النظر إلى الخلف: ويتعلق بالكيفية التي بنيت عليها قيم المؤسسة ووظيفتها وهويتها ورؤيتها... الخ، نحن نتحدث إذن عن ثقافة المؤسسة.
- بعد شرح هذه التساؤلات بكل وضوح، فإن الإجابة يمكن أن نجدها بكل تأكيد أكثر وضوحاً.

### المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي

- إن أهم المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>
- التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المؤسسات على الإستمرار في تطبيقه؛
  - يكلف الوقت والجهد والمال الذي قد لا يتوفر للمؤسسة؛
  - انشغال المؤسسات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي أنه طرف فكري وليس ضرورة ملحة؛
  - عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي نتيجة التخصص والتقاعد المبكر يصرفهم عن التفكير بالمستقبل؛
  - لا تزال الكثير من المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات في أمان فلا تفكر بالمستقبل؛
  - لا تزال الكثير من المؤسسات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي فتخلط بينهما ظناً أنها تعتمد وهي ليست كذلك؛
  - العادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل؛
  - الضغوط والمصالح للجماعات والأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هو عليه، وتقاوم أي تغيير جوهري أو جذري.

<sup>1</sup> أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015، ص ص 111-112.

المطلب الرابع: منهجيات التفكير الإستراتيجي

يمر التفكير الإستراتيجي بمجموعة من الخطوات وهي كالآتي: <sup>1</sup>

**1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام تحليل (S.W.O.T):** والذي يتم من خلاله استعراض

جميع المتغيرات العالمية والخارجية وتحليلها لإكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات والملاحظة والاستعداد لأية أحداث طارئة. بالإضافة لإستخدام طريقة "PPESTT" وهي كلمة مشتقة من العناصر الستة لهذه الطريقة التي تبرز التغيرات التي تحدث في البيئات: السياسية، الطبيعية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، التجارية.

**2- تحليل القيمة المضافة:** وهي إدارة تحليلية ابتكرها " بورتر" للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى

أعلى كما لو كنت راكبا طائرة لرسم صورة شاملة وكلية، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المؤسسة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المؤسسات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الإستعانة بها عند المقارنة مع المؤسسات الأخرى المماثلة والمنافسة.

**3- تحليل وضع المنافسة:** وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المؤسسات التجارية

مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة. ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الإعتبار المقدرة الإقتصادية للمؤسسة، وللمؤسسات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الإقتصادية للزبائن والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما ويستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.

**4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية:** وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد

تؤثر على مستقبل المؤسسة ومتابعتها بشكل منظم وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المؤسسة. ويوصى في هذا الصدد بإستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

**5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل:** وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي

إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغييرات رئيسية كبرى.

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 100-101.

6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي: بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل

سيناريو على المؤسسة.

7- اتخاذ القرارات: بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

8- اتخاذ القرارات الخاصة: بالتوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات.

9- البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

10- إعادة تشكيل عمليات التغذية المرتدة: وذلك ليربط التغيرات البيئية مع الخطط

والإستراتيجيات المختلفة.

### المطلب الخامس: نماذج التفكير الإستراتيجي

ينظر للتفكير الإستراتيجي على أنه من المتغيرات الإستراتيجية المهمة ذات التأثير في تحقيق الدول والمؤسسات لأهدافها الإستراتيجية بإتباع نموذج من نماذجه وخاصة بعد الإتفاق على سرعة حدوث التغيرات البيئية مما أفرز عدم جدوى تطبيق المتغيرات الإستراتيجية الأسبق ظهورا وتطورا بمعزل عن التفكير الإستراتيجي.

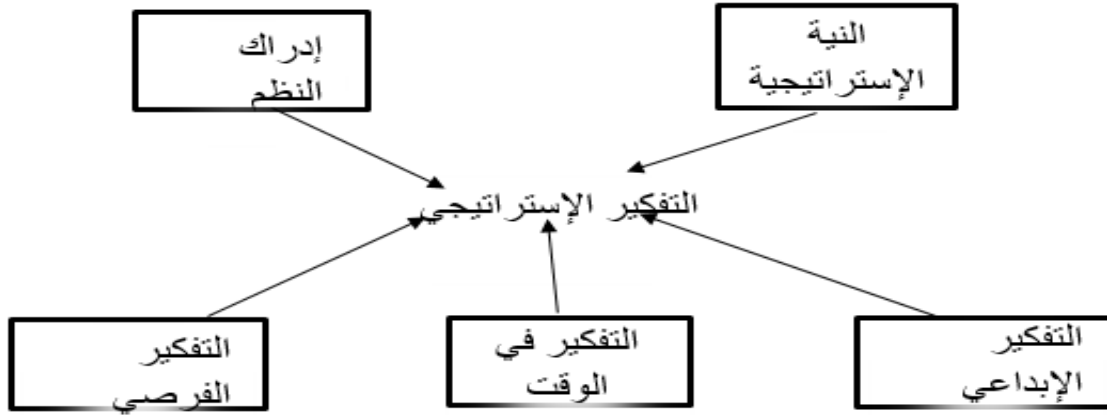
قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الإستراتيجي، ونذكر ثلاثة نماذج الأكثر أهمية وهي: <sup>1</sup>

#### 1- نموذج ليدتكا (Leidtka 1998)

طورت الباحثة هذا النموذج بالإعتماد على آراء (Mintzberg) معتبرة التفكير الإستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة، ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد وهي (إدراك النظم، والنية الإستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي). ووجهت دعوات كثيرة للمفكرين لإختبار هذا النموذج ميدانيا ويوضح الشكل التالي هذا النموذج وأبعاده:

<sup>1</sup> رقبة منصوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-72.

شكل رقم 09: نموذج ليدتكا (Leidtka) للتفكير الإستراتيجي

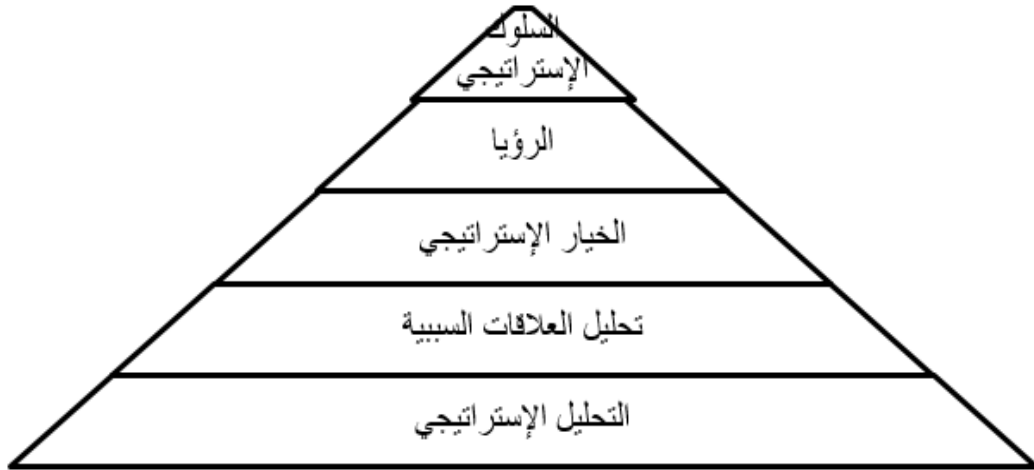


المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 69.

## 2- نموذج وينسلي غراندي (Wensley Grundy 1999)

يعتمد هذا النموذج على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالبا ما تفشل الخطة الإستراتيجية يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الإستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة، ووجهت دعوات كثيرة للمفكرين لإختبار هذا النموذج ميدانيا وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 10: هرم وينسلي غراندي (Wensley Grundy) للتفكير الإستراتيجي

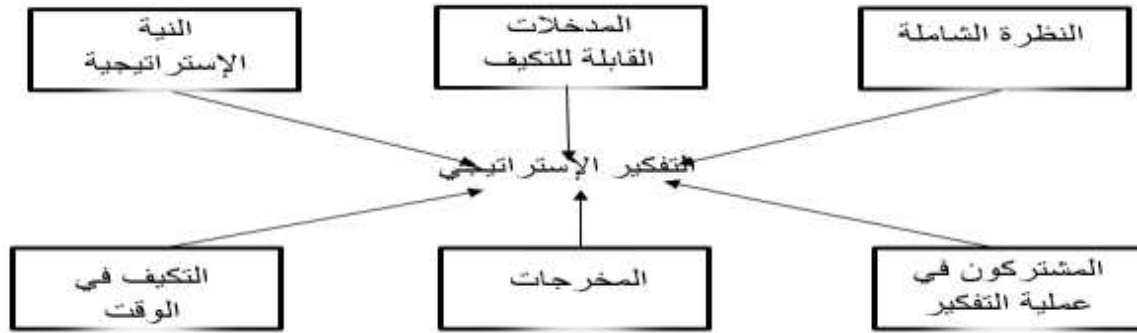


المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 70.

## 3- نموذج أوشناسي (Oshannassy, 2000)

قدم هذا الباحث نموذج اعتمد فيه على نموذج ليدتكا (Liedtka) مع بعض التحليل في الأبعاد والتأكيد على أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الإستراتيجي، ويتكون النموذج من أربعة أبعاد، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

شكل رقم 11: نموذج أوشناسي (Oshannassy) للتفكير الإستراتيجي



المصدر: رقية منصور، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص71.

### المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإستراتيجي

يرتبط نجاح التفكير الإستراتيجي بمجموعة من الأبعاد والتي يتم تحديدها بعلاقتها بالتفكير الإستراتيجي

فيما يلي:

#### المطلب الأول: التفكير الإستراتيجي وإدارة المستقبل

أدى التسارع لعملية التحديث في المجتمع نتيجة لسرعة الانتقال التكنولوجي وانتشارها وكذلك الأفكار التي تحول العالم إلى قرية صغيرة، وأصبحت إدارة المؤسسات ذات الإرتباط القوي ليس بمجرد البيئة المحيطة ولكن امتد الأمر حتى أصبح يغطي مساحة أوسع كثيرا.

وأصبحت الحاجة ضرورية لجعل الأهداف طويلة المدى هي التي تقود وتوجه الأهداف قصيرة المدى وأصبح من الضروري أيضا أن تقوم المؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز أن توجه نشاطها لخلق المستقبل الإستراتيجي الذي يعني بالنظر للمستقبل أو يتمنى حدوثه. ويعني هذا زيادة قدرة هذه المؤسسات على صناعة المستقبل وتحديد ما ترغب في حدوثه والقدرة على تحويله إلى حقيقة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال التعامل مع المتطلبات قصيرة وطويلة المدى في نفس الوقت وعدم تجاهل أيهما أو إهمال أي منهما.

ويمثل التفكير الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية. والركيزة الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الإستراتيجية الفكرية.

السؤال: كيف يعمل التفكير الإستراتيجي على صناعة المستقبل؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب:

- التخلي عن سياسة ردود فعل قصيرة المدى والربط بينها وبين بعيدة المدى؛



- تخصيص الوقت والجهد والمواد اللازمة لإستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها؛
- وضع أهداف بعيدة المدى في الإعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدى وعدم الإكتفاء بالمعالجة المؤقتة للمشاكل؛
- إتباع منهج منظور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الإجراءات، تراعي النتائج على المدى الطويل والقصير.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي

تتنامى الحاجة في المؤسسات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية، ولا يطغى ما هو عاجل على ما هو آجل، وأصبحت هناك فناعة كاملة لدى خبراء الإدارة على أن التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الإهتمامات ونظرا لأن التفكير هو أهم ما منحه الخالق سبحانه وتعالى للإنسان، فلا بد من العمل على استمرارها بشكل جيد لأن عدم ممارسة التفكير يعني خسارة الإنسان والمجتمع للمميزات البشرية.

ورغم أهمية ممارسة قادة المؤسسات التفكير الإستراتيجي لإعداد سيناريو المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوفر لديهم مهارة التفكير الإستراتيجي، مما قد يؤدي إلى نهاية عصر المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- الإعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن سنوات الخبرة الطويلة والواقع القيادي بالأقدمية من خلال التسلسل الإداري في المؤسسة تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الإستراتيجي؛
- عدم توافر الثقة والقدرة لدى الكثير من القيادات الإداريين لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم إعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا يقلل من كفاءتهم للتفكير استراتيجيا؛
- عدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الإستراتيجي؛
- وبصفة خاصة أولئك الذين اعتادوا السرعة في أداء أعمالهم وضمنان النتائج السريعة أيضا بمحاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر غالبا ما يدعو إلى اليأس.

ورغم أن السرعة مطلوبة لتحقيق الإنجاز إلا أنها قد تفقد فعاليتها عند التفكير الإستراتيجي، ولذلك يجب التوازن لأن النجاح في أي مبادرة لتطوير أو إدارة المستقبل في المؤسسة يتطلب تحقيق التوازن بين التفكير والتنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص66.

- ويجب أن يكون للقائد الإستراتيجي مجموعة من الخصائص وفي آن واحد، وهي كالآتي:<sup>2</sup>
- **التوقع:** أي كشف التهديدات الغامضة في محيط أنشطته التجارية الجارية، للوصول إلى ذلك، هناك عدة خيارات ممكنة، التحدث إلى الزبائن (الموردين والشركاء)، إجراء دراسات السوق، وضع السيناريوهات الممكنة والتعرف على الإتجاهات في الصناعات الأخرى.
  - **التحدي:** الإطلاع والتساؤل على الوضع الراهن، في مجاله الخاص ومصالح شركائه (الزملاء والموردين)، ويقترح تطوير هذا التوجه، من خلال الإنفتاح على مناقشة الأفكار وإجراء الحوارات وطرح التساؤلات.
  - **التأويل:** عبر البحث في مجموعة متقاطعة من البيانات المتناثرة أو أنماط السلوك المتباينة والصلات والمؤشرات الضعيفة التي تدل على وجود فرصة أو تهديد.
  - **القرار:** بعد استعراض مختلف الخيارات، يتم اتخاذ القرار، ولكن بإتباع أسلوب منهجي منضبط وغير متسرع. ولدراسة مختلف الخيارات، لا بد من توفير معايير موضوعية في عملية صنع القرارات.
  - **الإستعداد:** إشراك الآخرين في العملية، بحيث نأخذ الأطراف المتعددة ومواقعها المناسبة لتنفيذ القرارات.
  - **المراجعة:** القادة الإستراتيجيون هم أفراد لديهم ميل دائم نحو البحث والتطوير، إذ أنهم يسعون لفهم مستويات النجاح، وكذلك أسباب الفشل لإستخلاص الدروس منها.

### المطلب الثالث: نظم المعلومات الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي

إن المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها ولتحقيق الإستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في الوقت المناسب وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والإعتماد عليه في تخزين أكبر حجم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الإستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

<sup>3</sup> محمد طاهر الخلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والتفكير الإستراتيجي

إن إدارة الموارد البشرية مصممة للعمل كأداة للدعم، والتي تسعى لدعم الرؤية أو التفكير طويل المدى والمنظور الأوسع أو الصورة الأكبر والتفكير في المستقبل، فالمسؤوليات المتفق عليها بشكل واسع لوظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوظيف والتعريف والإحتفاظ بقاعدة بيانات الموظفين، وإدارة المرتبات ونشر السياسات وإدارة أنظمة التقييم وإجراءات صرف العاملين. وبينما تكتسب هذه الوظائف أهمية للإحتفاظ على استمرار العمل، ومع نمو المؤسسة، تحتاج وظيفة إدارة الموارد البشرية للإحتفاظ على الإيقاع بالإستعداد لنشر المكونات الإستراتيجية للموارد البشرية، إن تحقيق توازن جيد بين القيادة والإدارة له أهمية حيوية للموارد البشرية التي يجب أن تتجاوز الرؤية التشغيلية والمعاملات وتركز على موضوعات لها أهميته بالنسبة للعمل.

ويمكن طرح التساؤل التالي: ما نوع الدعم المطلوب للموارد البشرية لضمان تحقيق تفكير الموارد البشرية بشكل إستراتيجي؟  
ويتم ذلك من خلال:

- البنى والممارسات والأفكار التي تطور وتروج أنظمة الموارد البشرية الإستراتيجية حتى يتمكن المدير التنفيذي وكبار قيادات الشركة الآخرون من المشاركة في أنشطة الموارد البشرية ومسؤوليات إدارة الأداء في توصيفات ووظائف جميع المديرين؛
- التدريب والتطوير لقيادات الموارد البشرية في المبادئ العامة للأعمال ومواصلة التدريب الإحتراقي؛
- اكتساب مدرء الموارد البشرية نفس مهارات القيادة المطلوبة للقيادات الإدارية الأخرى (التحليل، إدارة التغيير، مهارات الاتصال والذكاء السياسي...)، وذلك من خلال التدريب والمتابعة؛
- المشاركة في التنمية الإستراتيجية المؤسسية حيث يحضر مدير الموارد البشرية اجتماعات تطوير الإستراتيجية، والمساهمة في ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجية للموارد البشرية؛
- المسؤولية عن استراتيجية قسم الموارد البشرية ومؤشرات الأداء الرئيسية حتى يكون مدرء الموارد البشرية قادرين على إعداد استراتيجية للموارد البشرية وخطط العمل الإستراتيجي المحددة، ومجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة الإستراتيجية؛
- الشفافية مع مجلس الإدارة حتى تمثل قيادات الموارد البشرية استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف والإحتفاظ بالموظفين وخطط الإحلال...) وتقديم البيانات لمجلس الإدارة؛

- تطوير الموارد البشرية الفطنة والمعرفة بالقطاع حتى يمكن من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي من المدير أو الموجهين، أن يصبح محترفون في مجال الموارد البشرية على إدارة كاملة بالممارسات التجارية والبنوك والتمويل الأصغر؛
- يقوم المدير التنفيذي بالدور الأهم في دعم الأهمية المركزية لإدارة الأداء عبر المؤسسة إلى جانب مبادرات موارد بشرية أخرى رفيعة المستوى؛
- يجب دمج إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ؛
- المفتاح لضمان أن الموارد البشرية تقاد بشكل استراتيجي وتساهم في تطوير الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة يكمن في الإلتزام بحقيقة أن عمل الموظفين هو الذي ينتج النتائج التجارية للمؤسسة. وكلما كانت المؤسسة أكثر فاعلية في الجذب والإنتشار وتطوير وإدارة الموظفين كلما تحسنت نتائجها.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: التفكير الإبتكاري والتفكير الإستراتيجي

يساهم التفكير الإبتكاري بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والإختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وقد قام د/ سيد خير الله (1973) بتعريف التفكير الإبتكاري على أنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكثر قدر ممكن من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الإبتكار، وهي:

- **الطلاقة الفكرية:** وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبيا وذلك إذا ما قورنت عملية الإستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكاري.
- **المرونة التلقائية:** وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الإتجاهات، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.
- **الأصالة:** وهي القدرة على إنتاج أفكار جديدة مما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائيا، كذلك تمثل سرعة إنتاج تتوفر فيها شروط معينة في موقف معين.

<sup>1</sup> عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

- القدرة على النداعي البعيدة: وتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد

عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادرا على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين

القدرة على الإبتكار والإبداع.<sup>1</sup>

حيث أن المؤسسات لابد أن تسعى إلى وضع الخطوط العريضة للمستقبل، وترسم توجهاتها الإستراتيجية التي من

شأنها أن تحقق أهدافها ورسالتها، ولا يكون ذلك من خلال تحليل (SWOT، PPEST) فقط، وإنما يقوم كذلك على

الحدس والإبداع، حيث أن المفكر الإستراتيجي يستخدم نتائج التحليل الحالي، للوصول إلى فهم أفضل لما يتم تحليله،

أي ما ينبغي على المؤسسة أن تفعله مستقبلا، كي تظل قادرة على المنافسة، هذه العملية ليست فقط حدسية، بل

أيضا على درجة عالية من الإبداع.

<sup>1</sup> محمد طاهر الخلف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-36.

### خلاصة الفصل

ظهر التفكير الإستراتيجي الذي يعد مدخلا معاصرا يهدف إلى مدى تحقيق التوافق بين ما هو متوفر لدى المؤسسة من إمكانيات وما هو موجود في الأسواق من منافسة وذلك لضمان البقاء والإستمرارية ومواجهة التحديات، ولهذا السبب أصبح من الضروري على المدراء أن يمارسوا التفكير الإستراتيجي لمسيرة مختلف التحديات والتغيرات المفروضة على مؤسساتهم، فالمدير اليوم أصبح مجبرا على وضع استراتيجية تتماشى وإمكانيات مؤسسته وفي نفس الوقت مواكبة التغيرات في أذواق الزبائن واحتياجات السوق، محاولا في ذلك استخدام قدراته العقلية ومهاراته للوصول إلى أفضل وضع ممكن.

# الفصل الثاني:

## إدارة الأزمات

المبحث الأول: مدخل إلى الأزمة وإدارة الأزمات

المبحث الثاني: سببورة إدارة الأزمة

المبحث الثالث: علاقة التفكير الاستراتيجي بإدارة الأزمات

### تمهيد

يعد مفهوم إدارة الأزمات مفهوما حديثا نسبيا من حيث تأصيله كفرع من فروع علوم الإدارة والتنظيم، إلا أنه يُعتبر أحد المفاهيم القديمة قدم العمر البشري، مع الحاجة الدائمة للإنسان بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة إلى منهجية معينة يتعامل من خلالها مع المشكلات الطارئة والأزمات التي تقابله في حياته اليومية. وفي هذا الفصل سوف نتطرق بالتفصيل إلى التعريف بكل من:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات؛
- المبحث الثاني: سيرورة إدارة الأزمة؛
- المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الأزمة والتفكير الإستراتيجي (الفصل الأول).



## المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات

نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تتميز بتغيرات سريعة ومتلاحقة والتي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات إدارية لمواجهةها للحد من نتائجها السلبية.

### المطلب الأول: مفهوم وأسباب الأزمة

#### 1- مفهوم الأزمة

تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة، يقال أزمة عليهم السنة أي اشتد قحطها وتأزم، أي: أصابته أزمة.<sup>1</sup> وتم تعريف الأزمة اصطلاحاً على أنها حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية.<sup>2</sup>

#### 1-1- خصائص الأزمة

تعددت محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ولكن رغم هذا التعدد إلا أن هناك سمات متفق عليها فيما يتعلق بالأزمة نوجزها في:<sup>3</sup>

- المفاجأة: فهي غير متوقعة، حدث سريع وغامض؛
- جسامة التهديد: قد تؤدي الأزمة إلى خسائر مادية وبشرية هائلة تهدد الإستقرار وقد تقضي على كيان المؤسسة؛
- مربكة: حيث تهدد الإفتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، تخلق حالات القلق والتوتر، عدم اليقين في البدائل المتاحة (نقص / عدم تأكيد المعلومات)؛
- ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة؛
- تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، تعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، ومن بعض هذه الصعوبات (إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية... إلخ)

<sup>1</sup> إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة 4، 2004، ص16.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور علمي، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003، ص 27.

<sup>3</sup> سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2007، ص ص 34-35.

## 1-2- أطراف الأزمة

وتتمثل في: <sup>1</sup>

- صناع الأزمة هي التي تحدد الفاعلين الأساسيين في الأزمة؛
- المستفيدون يجب تحديدهم وهم عادة ما يكونوا محرضين؛
- المتعاطفون وهم الفئات المماثلة الموجودون بأماكن أخرى؛
- المعارضون الجهات الرسمية التي لا تسمح بحدوث مثل هذه الأزمات؛
- المحايدون وهم عادة الجهات القضائية؛
- متخذ القرار طبقاً لكل مستوى يحدد متخذ القرار.

## 1-3- أسباب الأزمة

من الصعب معرفة الأسباب الحقيقية لنشأة الأزمة لإختلاف الزمان والمكان والظروف، لذلك يمكن أن نحدد أربعة

أسباب رئيسية وهي: <sup>2</sup>

- أسباب خارجة عن طبيعة الإنسان ومن الصعب التحكم فيها أو إيقافها، وليس هناك قدرة على التنبؤ بها؛
- أسباب بفعل الإنسان وله دور فيها مثل خطف الطائرات واحتجاز الرهائن والإضطرابات العامة وقد يكون ذلك نتيجة قصور في الإمكانيات المادية والتكنولوجية؛
- نتيجة عدم الإحتراس فقد تدرك الإدارة مؤشرات وبادر الحدث وتحمّل الأمر مما يدعو إلى تفاقم الأزمة ويصعب حلها، مثل: التلوث البيئي - انقطاع الكهرباء - إضراب العمال؛
- اتخاذ قرار مصير غير مقنع للمجتمع أو العاملين في المؤسسة كإرتفاع الأسعار أو خفض الرواتب.

## المطلب الثاني: معايير التصنيف وأنواع الأزمة

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها الأسس الآتية:

### 1- تصنيف الأزمات من حيث مراحل التكوين

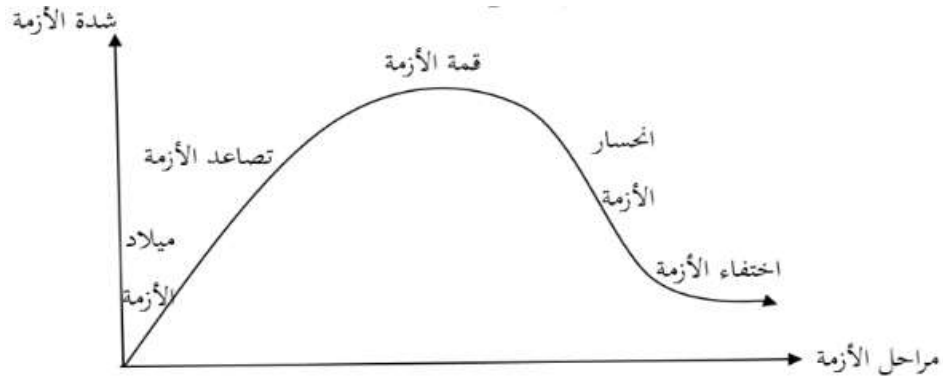
تمر الأزمة بإعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار يقظاً في الإحاطة ببداية ظهور

<sup>1</sup> جمال حواش، دراسة تطبيقية في مجال إدارة الأزمات والتفاوض، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2007، ص ص 24-25.

الأزمة، أو بتكون عواملها كان أقدر على علاجها والتعامل معها. ويمكن لنا الحصول على فكرة هذه الدورة من الشكل التالي:

شكل رقم 12: دورة حياة الأزمة



المصدر: حفيان عبد الوهاب، فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 08، جوان، 2015، ص 278

ومن هذا الشكل يمكن لنا أن نميز بين خمس مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها هي: <sup>1</sup>

**1-1- الأزمة في مرحلة الميلاد:** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور في شكل إحساس مبهم قلق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها (ويمكن تسمية مرحلة ما قبل الميلاد بمرحلة الكمون).

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته، فهي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعاون هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تتحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدثها إلى الصدام العنيف. وتكون عملية التنفيس في محورها العام كما يلي:

- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الإهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي؛
- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة؛
- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواحي أخرى.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 08، جوان، 2015، ص-ص 278-280.

### 1-2- الأزمة في مرحلة التصاعد: عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو وتدخل في

مرحلة التصاعد، حيث يغذيها في المرحلة نوعان من المغذيات هما:

- مغذيات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛
- مغذيات ومحفزات خارجية إستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والإتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاضم الإحساس ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها، أو يتجاهلها، نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله وكثافته يوما بعد يوم، فضلا عن أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها، أو من خطرها سوف يصل إليهم، ومن ثم حرصا على مصالحهم يقومون بتبنيها متخذ القرار بوجود الأزمة، وبطالونه بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد دوافعها المقوية لها على النحو التالي:

- تجميد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواء بإستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة؛
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

### 1-3- الأزمة في المرحلة النضج (قمة الانفجار): وهي نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها أحيانا ما

تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والإستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبجاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية، وتصل بذلك الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة، ولا مفر من انفجارها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار، وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده، وتنتهي بإستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم وذلك من خلال الإدارة الرشيدة للأزمة.

### 1-4- الأزمة في مرحلة التراجع والتقلص: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تنفتت بعد تحقيقها هدف التصادم

العنيف، فالإصطدام العنيف يؤدي إلى فقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الإنحسار والتقلص، وإن كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما لا يستجيب متخذ القرار

للضغط الذي ولدته الأزمة، ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة للأزمة، أو بالعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدققها.

وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر المتتالية، إلا أنها تشكل في النهاية معالم الإستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان، ومن ثم فإن من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الإختفاء، أو تصيبه بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البيان، ومن ثم يتخلف وينهار.

**1-5- الأزمة في مرحلة الإختفاء:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها، ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثا تاريخيا قد انحسر. والحقيقة أن الإنحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء، وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول، لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة (التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات).

وفي كل مرحلة من هذه المراحل يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، وتحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطئ في التشخيص، ومن ثم يكون الخطأ في العلاج مدمرا من الإدارة غير الرشيدة، قد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي، التي حدثت به الأزمة.

## 2- تصنيف الأزمات من حيث معدل التكرار

ويعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأزمات وفي توصيفها أيضا، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيرا ما تحدث في شكل دوري، ومن ثم يمكن رصد مقوماتها، والوقاية منها بمعالجة بواعثها، أو زيادة قوة الجهاز الوقائي للكيان الإداري الذي أصيب بها، سواء كان دولة أو مؤسسة أو فردا من الأفراد، إلا أن هذه الكيانات لم تستطع أن تحول دون إصابتها بها، فأصبحت كميكروب الأنفلونزا الذي يأتي موسميا.

ووفقا لهذا الأساس يمكننا أن نميز بين نوعين من الأزمات هما: <sup>1</sup>

**3-1- الأزمات الدورية:** وخير مثال على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات الإقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية، حيث تصيب المجتمع بأنواع من الأزمات تأخذ طابع التكرار، بل والتوقع أحيانا، وإن كان مدى وحجم وشدة اتساع الأزمة لا يمكن توقعها والتنبؤ بها بشكل كامل ودقيق. حيث يرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه، وفي

<sup>1</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص36.

حجم اتساعه وتأثيره، بل وفي طرق ووسائل معالجته بطبيعة النظام الإقتصادي والاجتماعي والسياسي المسيطر على حركة قوى الفعل في الدولة التي حدثت فيها الأزمة.

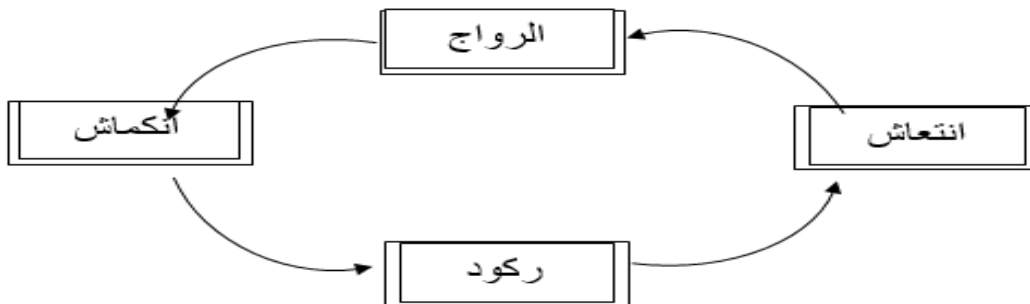
فعلى سبيل المثال إن دول اقتصاديات السوق، التي تعتمد كثيرا على قوى العرض والطلب في توجيه النشاط الإقتصادي، ومن خلال تفاعل هذه القوى، يتم تخصيص الموارد وتوطين الإستثمارات، وتوزيع النتائج بين عوامل الإنتاج... إلا أن هذا التفاعل العشوائي والغير الموجه، يفرز أحيانا نتائج غير إيجابية تمارس تأثيرها السلبي على أداء الإقتصاد القومي، مسببة أزمات حادة قد تصل إلى درجة التدمير لهذا الأداء.

وهو ما يجعلنا نعرض بالإيجاز للدورة الإقتصادية التي يمر بها الإقتصاد القومي في الدول، وما تفرزه من أزمات ذات طابع دوري ومتكررة الحدوث.

فالإقتصاد الرأسمالي ونتيجة لحركة قوى الفعل الإقتصادي وعوامل الإنتاج في المجتمع سواء من أيدي عاملة، رأسمال، أقوى مؤسسة أو مواد طبيعية، وما تدفع إليه قوى الفعل الإقتصادي في هذا الإقتصاد، تجعله يخضع لتقلبات اقتصادية يتعرض لها نظام الإنتاج فيها، وهي بطبيعتها تفرز أزمات مختلفة في النوع، ومتفاوتة في الحجم، ومتدرجة من حيث التأثير، ومتنوعة من حيث ما قد تسببه من نتائج.

ولعل أبلغ الأمثلة على ما تقدم ما حدث من أزمات بسبب الكساد الكبير الذي مر به العالم لمدة 12 شهرا عام (1929-1930) وما تخلف عنه من دمار اقتصادي واجتماعي، كانت أهم مظاهره البطالة السافرة والتوقف شبه الكامل لوحداث الإنتاج، والتدهور السريع في مستويات المعيشة، وانتشار الجرائم الخلقية، والفساد والإنحلال. والأزمات الإقتصادية ليست مقصورة فقط على مرحلة الركود أو الإنكماش في الدورة الإقتصادية، ولكنها أيضا توجد في مرحلتي الانتعاش والرواج أيضا، نتيجة لما قد يحدث من اختلال بين قوى الإنتاج في هذه المراحل، أو قد يحدث تصارع على بعض هذه القوى... وهو ما يجعلنا نعرض للدورة الإقتصادية بشكل موجز فيما يلي:

شكل رقم 13: يوضح الدورة الإقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات



المصدر: عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

ولا تقتصر عملية نشوء الأزمات على إحدى مراحل الدورة الاقتصادية، أو على مراحل معينة بذاتها، ولكن كثيرا ما تصاب الكيانات الإدارية بأزمات مختلفة في كافة مراحلها، فالإحتلال الذي يحدث في أداء سلوكيات قوى السوق، سواء قوى متصلة بالعرض، أو قوى متصلة بالطلب تمثل بؤرا صالحة لنشوء الأزمات المختلفة.

كما يمكن تصنيف الأزمات إلى تصنيفات أخرى نختصرها في الجدول التالي:

جدول رقم 04: أنواع الأزمات حسب تصنيفاتها

أنواعها	تصنيفات الأزمة
1- أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث. 2- أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.	الأزمة حسب معدل تكرار حدوثها
1- أزمات سطحية غير عميقة هامشية التأثير. 2- أزمات عميقة غير متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير.	من حيث عمق الأزمة
1- أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها. 2- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.	من حيث شدتها
1- أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة. 2- أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.	من حيث الشمول والتأثير
1- أزمات مادية. 2- أزمات معنوية. 3- أزمات تجمع بين النوعين السابقين.	من حيث موضوع أو محور الأزمة
1- أزمات دولية. 2- أزمات على المستوى الوطني. 3- أزمات على مستوى المنطقة/ الأقاليم.	من حيث المستوى

المصدر: عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 30-31.

لكل نوع من هذه الأنواع معالجة خاصة، وإن كان يجب التنبيه إلى أن هذه المعالجة قد تقتضي الأخذ في الإعتبار الأنواع الأخرى، خاصة وأنه عند حدوث الأزمة يكون من الصعب تقسيمها بشكل سريع وتصنيفها وفقا

لأسس عالية، بل قد يقتضي الأمر تصنيفها وفقاً لعدة أسس حتى يسهل التعرف عليها والتعامل معها بشكل دقيق، خاصة وأن أي خطأ في التشخيص، سيترتب عليه أخطاء فادحة في المعالجة، في الوقت الذي لا يكون فيه هناك مجال متاح أمام متخذ القرار لعلاج هذه الأخطاء، بعد أن أفرزت نتائجها وازداد الضغط وانفجرت الأزمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم ومستويات الأزمة

#### 1- مفهوم إدارة الأزمة

تعرف إدارة الأزمات على أنها "العملية الإدارية التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمؤسسة والبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لإستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة".<sup>2</sup>

وإدارة الأزمة جانبان متكاملان ومتداخلان، الجانب الأول هو الجانب الوقائي التي تهدف إلى اكتشاف الإنذار والعلامات والعوامل وأسباب الأزمة والتعامل معها قبل ميلاد الأزمة أو انفجارها، والجانب الثاني هو الإدارة العلاجية والتي تتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث في مرحلة ما من مراحل تطورها.<sup>3</sup>

#### 1-2- فريق الأزمة

يتكون فريق معالجة الأزمة مما يلي:<sup>4</sup>

- رئيس الفريق؛
- ممثل عن دائرة الإنتاج؛
- ممثل من دائرة التسويق؛
- مسؤول عن دائرة الأمن والسلامة؛
- ممثل عن الدائرة القانونية.

<sup>1</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سبق ذكره، ص-ص 37-39.

<sup>2</sup> عثمان فاروق السيد، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص 122-123.

<sup>3</sup> سعد بن علي الشهراني، إدارة العمليات الأمنية، الطبعة الأولى، دار النشر غير مذكورة، الرياض، 2005، ص 21.

<sup>4</sup> هشام حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 161.



وعند وقوع أي حادث فإن الفريق يتشكل لممارسة مهامه بحيث يؤدي كل عضو مهمته التي يكلف بها مع التنسيق مع الآخرين بهدف منع التضارب بين الأعضاء، وهنا صدق المعلومة وعدم إخفائها مهم جدا، لأن الحقائق سوف تكشف مصادر المعلومات الأخرى كمراكز الشرطة والدفاع المدني والمستشفيات.

### 1-3- أهداف إدارة الأزمة

تتعدد الأهداف من وراء إدارة الأزمات ويأتي في مقدمة هذه الأهداف: <sup>1</sup>

- وقف التدهور والخسائر؛
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي؛
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها؛
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير؛
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لإتخاذ إجراءات الوقاية، لمنع تكرارها، أو حدوث أزمات مشابهة لها.

### ❖ الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

تختلف إدارة الأزمة عن مفهوم الإدارة بالأزمة "والتي تعبر عن الآلية التي تقوم على خلق وإثارة الأزمة والإعداد المسبق لها والتخطيط المبكر لوقوعها بهدف تحقيق مصالح محددة، وهي القدرة التي لا تتوفر إلا لعدد محدود من الدول والمؤسسات التي تمتلك من القوة والوسائل ما يمكنها من خلق الأزمة وإدارتها بما يحقق أهدافها".

يكمن الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات في أن هذه الأخيرة يكون المدير أسيرا لسلسلة متتالية من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة، وبالتالي لا يختار المدير ما يفعله، وإنما يفرض عليه ما يفعله من أولوية أموره لا يحددها هو وإنما تحددها الأزمات المتتالية، وبالتالي فبدلا من أن يدير هو الأزمات يصبح مدارا بالأزمات، في حين أن إدارة الأزمات تتطلب تقدير الأمر المفاجئ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف مع الإستعداد للتغيير عند الحاجة. أي أن إدارة الأزمات هي إدارة الأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، وهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على معلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> جهاد عودة، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2010، ص ص 42-43.

<sup>2</sup> أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015، ص 43.

## 2- مستويات إدارة الأزمة

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها ويتبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تعامل بها الأزمة، وهي كالآتي: <sup>1</sup>

- **أولاً:** المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية، وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا دوليا مثل الحروب، وتعتبر إدارة الأزمة هنا في أعلى مستوى لها، وتشتد حدتها ويتم التعامل معها بكل حيطة وحذر، لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.
- **ثانياً:** المستوى القومي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي، أو تلك التي قد تصيب الكيان الإجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنها، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، أو قد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة.
- **ثالثاً:** المستوى المحلي لإدارة الأزمة: هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه مكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي والصحة العامة للدولة بأسرها.

### المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات نجاح إدارة الأزمة

#### 1- مبادئ إدارة الأزمة

تبرز مبادئ إدارة الأزمات من خلال ما يلي: <sup>2</sup>

- ضرورة تحديد المواضع للهدف من وجود إدارة الأزمات؛
- الإعداد والتخطيط المنسق للأزمات المحتملة ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة؛
- توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لإتخاذ قرارات سليمة؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارتة، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 116.

<sup>2</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- توفير نظام جيد للاتصالات سواء كانت داخلية حيث تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو اتصالات خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة؛
- توفير القيادة الرشيدة غير الإنفعالية والتي يتوافر بها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي؛
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة؛
- تحليل وتنظيم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

## 2- متطلبات نجاح إدارة الأزمة

من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي: <sup>1</sup>

- اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة؛
- حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية؛
- إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعال فهي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمية المرشدة؛
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظم اكتشاف النذر والعلامات المؤذنة بالأزمات المختلفة؛
- وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية؛
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية حيث يتم التعامل مع الأزمات في مرحلة النشوء والكمون لكي لا تصبح الأزمة تهدد الكيان الإداري وربما المجتمع والدولة.

## 3- معوقات الأزمة

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، ومنها: <sup>2</sup>

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفائل زائد؛

<sup>1</sup> سعد بن علي الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارته، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر؛
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات أي لا يستدعي وجود إدارة الأزمات؛
- حجم مؤسستنا كفيلا بحمايتنا من الأزمات؛
- قيادات المؤسسة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات؛
- لا بد أن نتفائل للمستقبل؛
- النشاط نجح فيه عديد من المؤسسات قبلنا؛
- نحن نمشي على خطى مؤسسات ناجحة عديدة؛
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار؛
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق؛
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟؛
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر؛
- ماهي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها؛
- الأزمة قدر لا يمكن ردها... ألسنا مؤمنين بالله؟؛
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟؛
- سوف تقع يعني سوف تقع... إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها؛
- الأزمات التي وقعت لمؤسسات أخرى سابقا وقعت لظروف خاصة بهذه المؤسسات، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟؛
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؛
- أهم شيء حماية سمعة المؤسسة ونشاطها وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

المبحث الثاني: سيرورة إدارة الأزمة

يُعتبر الأزمة هي عبارة عن حالة تغير في المؤسسة أو المجتمع ويليها تبعات إما إيجابية أو سلبية التي تكون في أغلب الأحيان، ويُعتبر أن ما تطرقنا إليه في المبحث الأول قد تناول مختلف المفاهيم المرتبطة بالأزمة وأنواعها ومتطلباتها، سيتم عرض مختلف استراتيجياتها وأبعادها ومقوماتها والمراحل التي تمر بها الأزمة في هذا المبحث.

المطلب الأول: مدارس إدارة الأزمة

تنوعت الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات وأهميتها، فإن هناك مدرستين فكريتين رئيسيتين لإدارة الأزمات وهي كالتالي: <sup>1</sup>

**1- المدرسة الفكرية الأولى:** ويتخذ أنصارها اتجاهها نحو العمل على إدارة الأزمة بالحل السلمي لها، ويتحقق ذلك من خلال العمل على السيطرة على الموقف لتجنب المخاطر الجسيمة التي تحدثها الأزمة، إذ يعبر أنصار هذه المدرسة على أن الأزمة هي: "عبارة عن مرض خطير لا بد من علاجه والشفاء منه بأسرع ما يمكن حتى لا يتفاقم، وقد يؤدي إلى الوفاة، وهناك سؤال تطرحه هذه المدرسة مفاده هل يمكن أن تؤدي هذه الأزمة إلى احتمالات الحرب أم لا؟".

فإذا كانت الإجابة بأن هناك احتمالية للحرب فإنه لا بد من البحث عن بدائل سلمية لا تكون محفوفة بالمخاطر، حيث ترى هذه المدرسة أن مصير كل دولة قد يتوقف على سلوكها وعلى سلوك الطرف الآخر في الأزمة، ولهذا يجب مراعاة المصالح المشتركة لأطراف الأزمة والحرص على حمايتها.

**2- المدرسة الفكرية الثانية:** وتتناقض أفكار هذه المدرسة تماما مع أفكار المدرسة الأولى حيث تفسر إدارة الأزمات بأنها: "تدريب على شيء واحد ألا وهو الفوز، وذلك من خلال إخضاع الخصم للحصول منه على امتيازات، وعدم جعله يستفيد من أي تنازلات، وهنا تكون الأزمة ليست عارضا مرضيا، ولكنها فرصة لتعظيم المكاسب، ولا يمكن التركيز على الأزمة فقط، ولكن على الخصم حيث تبرز منافسة شديدة يحاول فيها كل طرف أن يكون له تأثير على سلوك الطرف الآخر وتوجيهه".

<sup>1</sup> رجب ذو خليفة المبيض وآخرون، إدارة الأزمات الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص52.

المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمة

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات كالاتي: <sup>1</sup>

- تبسيط الإجراءات وتسهيلها، والأخذ بعين الاعتبار نوع الأزمة والمدة اللازمة لإتخاذ قرار المعالجة؛
- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري (التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة)؛
- تقدير الموقف الأزموي الحالي والمستقبلي، تحديد أسباب الأزمة وتطورها؛ تقدير الإمكانيات المتاحة لإدارة الأزمة؛
- تحديد الأولويات على أساس معايير معينة؛
- تفويض وتحديد السلطة؛
- فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع كافة الأطراف؛
- التواجد المستمر في مواقع الأحداث؛
- إنشاء فرق مهمات خاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة؛
- توعية المواطنين؛
- الخطة الإعلامية في الأزمة.

المطلب الثالث: خطوات واستراتيجيات إدارة الأزمة

1- خطوات إدارة الأزمة

ترتبط الإدارة الجيدة للأزمات بالقدرة على إيجاد وسيلة للتفاعل الإيجابي بين البيئة الداخلية والخارجية وإدارة الأزمة، ويختلف أسلوب وأدوات الأزمة طبقاً لطبيعة المرحلة التي تمر بها الأزمة. وتتم معظم الأزمات بخمس مراحل: <sup>2</sup>

أولاً: مرحلة اكتشاف مؤشرات الإنذار المبكر

- 1- إنشاء أساليب اكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة؛
- 2- إنشاء مركز تلقي ومتابعة إشارات الإنذار المبكر؛
- 3- تكوين فريق داخلي لإختبار الإجراءات المتبعة؛
- 4- تحفيز المبادرة الشعبية من جانب الجماهير لمكتشفي إشارات الإنذار؛
- 5- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارتة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 105-108.

<sup>2</sup> علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار زهران، عمان، 2009، ص ص 164-165.

6- وضع هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.

### ثانيا: مرحلة الإستعداد والوقاية

- 1- فحص الأزمات؛
- 2- فحص روتيني وصيانة المعدات المستخدمة في المواجهة؛
- 3- زوضع إرشادات فنية رسمية وإجراءات استخدام أدوات الأزمات من حيث تحليل المخاطر وتحديد درجة شدتها ومداهها.

### ثالثا: مرحلة احتواء الأضرار

- 1- الحصول على المعلومة اللازمة؛
- 2- تحديث القدرات البشرية على احتواء الأزمة؛
- 3- اختبار الإجراءات المتبعة من خلال التنفيذ الدقيق لها؛
- 4- تقييم وتقدير القائمين على احتواء الأزمة.

### رابعا: مرحلة استعادة النشاط

- 1- تحديد المستوى الأدنى من المهام، الخدمات، المنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال إلى ما كانت عليها قبل الأزمة؛
- 2- تحديد الأطراف المعنية بمرحلة استعادة نشاط المؤسسة؛
- 3- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس؛
- 4- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستعادة النشاط؛
- 5- تدبير الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بدرجة الثقة المطلوبة.

### خامسا: مرحلة التعلم

- 1- مراجعة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمة الأخيرة؛
- 2- تصنيف الإجراءات والأعمال التي تم تنفيذها طبقا لوجودتها؛
- 3- مراجعة وتحديث أسلوب إدارة الأزمات من واقع الأزمة الأخيرة؛
- 4- مراجعة وتحديث أسلوب العصف الذهني مع فريق مراجعة الأزمات بغرض تحديد وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.

والجدول التالي يبين مراحل الأزمة وإدارة الأزمة:

الجدول رقم 05: مراحل الأزمة وإدارة الأزمة

الزمن	مراحل الأزمة	مراحل إدارة الأزمة	نوع الإدارة
قبل ميلاد الأزمة	مرحلة الكمون والتكوين	مرحلة الإكتشاف والإستعداد والمنع	إدارة وقائية
أثناء الأزمة	مرحلة الميلاد	مرحلة احتواء الأضرار	إدارة وقائية
أثناء الأزمة	مرحلة التصاعد والإتساع	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الإنفجار	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الإستقرار والنضج	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الإنحسار	مرحلة استعادة النشاط	إدارة علاجية
بعد الأزمة	مرحلة الإختفاء	مرحلة التعلم	إدارة وقائية

المصدر: سعد بن علي الشهراني، إدارة العمليات الأمنية، الطبعة الأولى، دار النشر غير مذكورة، الرياض، 2005، ص 23.

2- استراتيجيات إدارة الأزمة

هناك تصنيفات في استراتيجيات إدارة الأزمات، تصنيف يقوم على أن هناك طرق تقليدية مثل كبت الأزمة، تفرغ الأزمة، إنكار الأزمة... وغيرها، كما سيتم توضيحها ويرى هذا التصنيف أن مثل هذه الأساليب لا ترقى لإدارة الأزمة بل هي مجرد مسكنات للأزمات ولا يعترف بأنها أساليب جيدة لإدارة الأزمات، ولا يؤمن إلا بأسلوب العلمي غير التقليدي في إدارة الأزمات، وهناك تصنيف آخر يرى أنه أحيانا الأساليب التقليدية تكون مفيدة في إدارة الأزمات لذا سيتم عرض التصنيفين كالتالي: <sup>1</sup>

1- التصنيف الأول: تصنف استراتيجيات مواجهة الأزمات بين أساليب تقليدية وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 14: الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات



المصدر: أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015، ص 56.

<sup>1</sup> زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لإستكمال درجة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل، ص 46-47.



**أولاً-إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

**ثانياً-كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

**ثالثاً-إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

**رابعاً-بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن بإعتبارها أزمة غير هامة.

**خامساً-تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

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

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

**2- مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

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

سابعاً- عزل قوى الأزمة: تقوم إدارة الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

## 2- التصنيف الثاني: يرى أن الأسباب التقليدية من إنكار، وتجاهل وكبت للأزمة وتفريع وتغيير مسار... الخ أحيانا

ما تكون أساليب ناجعة في إدارة العديد من الأزمات إدارة رشيدة، ويرفض هذا التقسيم بين أساليب تقليدية وغير تقليدية، ويرى أن كافة الأساليب مفيدة، وبأن كل أزمة تفرض آلية وأسلوب التعامل معها. فيرى هذا التصنيف أنه مثلا استراتيجية العنف أو الإنكار أو التجزئة قد تكون مفيدة في إدارة العديد من الأزمات كما يلي: <sup>1</sup>

أولاً- استراتيجية العنف: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لإستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

ثانياً- استراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الإستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

ثالثاً- استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الإستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها وخاصة في الأزمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إجراءات لضرب التحالفات.

رابعاً- استراتيجية الإجهاض: يمثل الفكر الصانع للأزمة والذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة، تأثير شديد على قوة الأزمة. وتركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف

<sup>1</sup> أمنية سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر ثم التخلي عنه وإحداث الإنقسام.

**خامسا- استراتيجية دفع الأزمة للأمام:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الإستراتيجية تسريب معلومات خاطئ وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

**سادسا- استراتيجية تغيير المسار:** وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم هنا الخيارات التالية:

- 1- الإنحناء للعاصفة؛
- 2- السير في نفس اتجاه العاصفة؛
- 3- محاولة إبطاء سرعة العاصفة؛
- 4- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي؛
- 5- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة؛
- 6- استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

إن الباحثة تؤيد أنه بالفعل الأزمة هي التي تفرض أسلوب التعامل معها، وأنه قد يكون الأنسب التعامل معها من خلال أساليب تقليدية، لكنه في الوقت نفسه لا بد أن يتم المزج حينئذ بين الأساليب التقليدية والأسلوب العلمي لتحليل وإدارة الأزمة.

### المطلب الرابع: أبعاد إدارة الأزمة

ترتبط إدارة الأزمات بمجموعة من العناصر منها التخطيط، القيادة، اتخاذ القرار، والإبداع والتي نتناولها بالتفصيل فيما يلي:

#### 1- التخطيط للأزمات

يقصد به رسم برنامج متكامل للأزمات بإتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل وتوقع

الأحداث التي يمكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

إن التخطيط للأزمات يتطلب من المدير التعاون مع أعضاء فريق الأزمات من أجل القيام بعدة إجراءات وتمثل في: إجراء مسح كامل للموارد، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية عن طريق نظام معلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها. من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية بالنسبة للمؤسسة، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكرة، والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة، وتبرز أهمية التخطيط للأزمات على أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان الاستعداد الفوري للتعامل بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية، كما يسهم التخطيط للأزمات في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل معها، وتوفير الوقت بحيث يكون الوقت في موقف الأزمة من أعلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد والإحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية وعديمة الفائدة، والجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات، نظرا لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة وعلى أساس الإستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وفي ضوء افتراضات وخطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوفر في عملية التخطيط للأزمات وهي:

أن تكون إجراءات التخطيط لأزمة مرنة، وتحقق الإستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع، وأن تتميز بالعلمية، وأن تكون مفهومة وبسيطة، وتتلاءم مع جميع المستويات، وتتميز بالشمول، وقابلية التنفيذ، وتتلاءم مع الإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## 2- القيادة في الأزمات

يقصد بها قدرة قائد فرق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وتحفيزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل لإتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الإتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 213-214.

إن قائد فريق الأزمات بإعتباره قائد لجميع فرق الأزمات في المؤسسة يواجه الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة التي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار القائد بحيث يتمتع بخصائص شخصية وموضوعية مكتسبة على النحو التالي:

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

- **الخصائص الموضوعية:** تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب، ومن أهم هذه الخصائص، القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل في ضوئها بسهولة، والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة، والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة، ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: القيادة الشورية، والمستبدة، والمتسببة، ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات، أن القائد يبحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، والتحلي برباطة الجأش ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة، وتشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة وتشجيع الأعضاء على المبادرة والإبداع بالرأي، وتوفير مناخ قوامه الألفة والإحترام بين الأعضاء، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة، واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة. باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية، وعلى النقيض من ذلك القيادة المستبدة للأزمات والتي يميزها، أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى إلى الخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المؤسسة، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطرة والتهديدات، أما في ظل القيادة المتسببة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات

للعاملين في المؤسسة، كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الإضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية.<sup>1</sup>

### 3- نظام المعلومات في الأزمات

عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، التجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات، لجمع وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية، وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات، هي:

- 1- العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات، وخاصة في موقف الأزمة؛
- 2- توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع، وتخزين، وتحليل، وتصنيف المعلومات؛
- 3- وتكون وظائف نظام المعلومات: جمع المعلومات والبيانات من داخل وخارج المؤسسة المتعلقة بالأزمة؛ وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة، ويعد توفير نظام المعلومات في الأزمة على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمات بفعالية، لأنه يعود بفوائد عديدة منها: الإستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجأة في موقف الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر، ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر، وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

يعتمد نجاح نظام المعلومات، وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في: ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة. والتي غالباً ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول، وتجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك، وإفساح المجال لمبادرة وقنوات الإتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لأن المعلومات قد تتقدم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث، وتبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للإحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد السمیع وآخرون، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار جلیس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص-ص 220-222.

<sup>2</sup> محمد عبد السمیع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-225.

#### 4- اتخاذ القرار في الأزمات

ويقصد به اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث، وقبول وتحاوب العاملين في المؤسسة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه.

وجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق أيضا بالعوامل الموضوعية والأشياء الغير ملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والإجتماعية. لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطا بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل: في عدم وضوح الرؤية، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق، ونقص المعلومات، نظرا لتعدد المواقف المفاجئة والمتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن العادة حيث يكون أكثر انفعالا مما لا يتيح له ضمان التفكير، وتفاهم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها، وحمية فعالية القرار في موقف الأزمة.

وفعالية القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- **الفاعلية:** ويقصد بها ملائمة القرارات للجوانب الفنية والموضوعية للأداء؛
- 2- **الرشد:** ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن، ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية؛
- 3- **القبول:** ويقصد به تحاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار.

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

وتختلف طرق اتخاذ القرارات في موقف الأزمة بإختلاف نوعها، مجالها، عمقها وشدتها. فالأزمات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات فيها تبعا لإستخدام التفكير الإبداعي فيها عن طريق تحديد الأزمة، وتوليد وتنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل وتقييم وتنفيذ الأفكار. أما الأزمات الغير متوقعة والغامضة وشديدة التأثير هنا تختلف طرق اتخاذ القرار لأن

متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. لذلك فإن الطريق الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة.<sup>1</sup>

### 5- نظام الإتصال في الأزمات

يقصد به نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الإتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة، ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية ووضع أسلوب للإتصال يتضمن: تحديد الأفراد الذين سيتم الإتصال بهم في موقف الأزمة، وتحديد الهدف من الإتصال بحيث يكون للإتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة، وأن تكون الرسالة واضحة ومحددة، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة، ويؤدي الإتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في: نشر أهداف إدارة الأزمة، وإعلام أعضاء الفريق وجميع الفئات بنمط إدارة الأزمات، وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لإتخاذ القرار.

ويحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح، لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، واستخدام وسائل الإتصال الرسمية وغير الرسمية، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والإنترنت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد السميع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص 226-228.

<sup>2</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سبق ذكره، ص 223.



### المبحث الثالث: علاقة التفكير الإستراتيجي بإدارة الأزمات

إن مصطلح الأزمة الذي يعبر عن حالة تمر بها المؤسسات لفترة مؤقتة قد تؤدي بها إما بتخطيها بإيجابية أو تعود سلبا عليها، وذلك فإن المؤسسة تسعى دائما إلى التفكير الذي تستطيع من خلاله الخروج من الأزمة، ومن هذا المنطلق نرى أنه اجتمع لدينا عنصرين مهمين ألا وهما الأزمة والتفكير، فما علاقة التفكير بإدارة الأزمات وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: غياب التفكير الإستراتيجي سبب حدوث الأزمات

إن غياب التفكير الإستراتيجي في حياتنا جعلنا نتحسس أثره السلبي في وقع خطواتنا، فعندما يقع أحدنا في مشكلة، فهذا ليس دليلا إلا على غياب التفكير الإستراتيجي، ولو تكلمنا على الأثر السلبي على البشرية بسبب غياب التفكير الإستراتيجي على المستوى الزمني والمكاني سوف نجد أن الحروب هي أحداث مرتبطة بالزمان والمكان مثلا.

الحران العالميتان: نطرح التساؤل التالي: كيف تقوم حرب شرسة مثل تلك بلا رؤية استراتيجية؟

الجواب: أن معظم الحروب تنتج عن قرارات تتسم أنها حاسمة، حيث هي بالدرجة الأولى نتيجة لسياسة قائمة بالفعل، إلا أنها قد تفتقد للتخطيط أو الدراسة الإستراتيجية، أو ربما يتم دراسة تلك القرارات بشكل غير دقيق.

ونقول إن السبب الرئيسي لغياب التفكير الإستراتيجي هو غياب الرؤية الإستراتيجية أي تكرار سيناريوهات متشابهة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى خلق أزمات، فالرؤية الإستراتيجية أكثر تحديدا للتفكير الإستراتيجي، حيث تتضمن قدرة المفكر الإستراتيجي على القيام بالتخمين الذكي عن المستقبل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يظهر دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- معظم الأزمات وليدة التخطيط، والتنسيق الغير فعال، المتابعة الغير المتواصلة؛
- بدلا من التصرف عشوائيا، يجب تنظيم الأفكار لإدارة الأزمات، حيث عندما تحصل أزمات يتم تحليلها، والبحث عما إذا كانت تحدث بشكل متكرر أم فريدة من نوعها، وهل يمكن توقعها قبل حدوثها؛
- إذا كانت تلك المشاكل من النوع الذي يتكرر باستمرار، يتم التعرف عن الأسباب الكامنة وراء ذلك وإزالتها، هل الغلط عائد إليك أو إلى شخص آخر؛

<sup>1</sup>شهدى رجب، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-32.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 38.

- لا يتم المبالغة في رد الفعل، فقد لا يشكل الأمر أزمة بالمعنى الحقيقي ولا يتطلب وقتا وجهدا أكثر مما يحتمله الموقف؛
- لا بد من اجتماع مع المرؤوسين والمشرفين وأعضاء الفريق، والأشخاص المهمين، وذلك لتنسيق الأول والأنشطة؛
- توقع المشاكل، والتفكير في خطط قصيرة المدى لمواجهتها، ومراجعة الأمور بانتظام مع الآخرين، للتمكن من اكتشاف المشاكل التي هي في طور التكوين؛
- البدء مبكرا، وإعطاء الموظفين وقتا كافيا لأخذ زمام المبادرة، فكلما زاد عدد المشاركين في موضوع ما، كلما فرض ذلك البدء مبكرا؛
- تجنب الافتراضات الغير ضرورية؛
- مراجعة ما تم تنفيذه والتفكير في طرق لتحسين الأداء؛
- التأكيد على متابعة الأزمة الحالية؛
- تحسين إجراءات اتخاذ القرار، والحصول على الحقائق ووضع الأهداف، ودراسة البدائل ومراجعة النتائج السلبية التي قد تحدث ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه؛
- اتخاذ الوقت الكافي لحل الأزمة بشكل صحيح من المرة الأولى، وذلك لتجنب إعادة النظر فيها مرة ثانية؛
- تحويل الأزمة إلى فرصة يمكن أن تجرب فيها أفكار جديدة، وإيجاد إجراءات جديدة وطرق أفضل لعمل الأشياء؛
- تخصيص وقتا للمشاكل غير المنظورة، والتي قد تظهر دون سابق إنذار كل يوم.

### المطلب الثالث: مراحل إدارة الأزمات على أساس التفكير الإستراتيجي

إن مهارة حل المشكلات إبداعيا طريقة للتفكير والسلوك، وإنما كغيرها، من مهارات التفكير الأخرى يمكن تعلمها والتدريب عليها في مجالات ومواقف مختلفة وهي تمر بستة مراحل مرتبطة مع بعضها البعض، ولكل منها أهداف منفصلة، وهي كالآتي:

الجدول رقم 06: مراحل إدارة الأزمات على أساس التفكير الإستراتيجي

المرحلة الأولى: الإحساس بالمشكلة	المرحلة الثانية: إيجاد الحقائق	المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك المفكر الإستراتيجي أن هناك شيء ما لابد من عمله؛</li> <li>- الوعي بأن هناك شيء غير عادي وليس على ما يرام في المؤسسة؛</li> <li>- الوعي بأن هناك شيء يجب تطويره؛</li> <li>- الإحساس بعدم القدرة على شيء اتجاه أمر ما.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد متى يحدث الإحساس بالمشكلة؛</li> <li>- البحث عن التشابك بين العلاقات والأمور والتساؤل عن سبب الإهتمام؛</li> <li>- تطابق المعلومات بين المتحصل عليها وبين المعلومات لدى المفكر الإستراتيجي؛</li> <li>- التساؤل عن الأشخاص المعنيين بالأمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة الحقائق المتحصل عليها؛</li> <li>- النظر إلى الموقف من زوايا متعددة؛</li> <li>- التمييز أكثر من مشكلة في موقف واحد؛</li> <li>- معرفة المشكلات الفرعية أو الجزئية.</li> </ul>
المرحلة الرابعة: إيجاد الفكرة	المرحلة الخامسة: إيجاد الحل	المرحلة السادسة: قبول الحل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد الفكرة التي تنتج عددا كبيرا من الأفكار؛</li> <li>- إعطاء أفكار مألوفة وغير متوقعة؛</li> <li>- الإضافة والتعديل على أفكار الآخرين؛</li> <li>- توجّل إصدار الأحكام على الأفكار؛</li> <li>- تعديل أفكارك لتعطي معنى متميز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظر إلى الأفكار بواقعية؛</li> <li>- تحديد معايير التقييم للأفكار؛</li> <li>- تمتلك الأدلة الداعمة لفكرة ما؛</li> <li>- عدم التردد في اتخاذ القرار، اختيار الفكرة والحل الأكثر فرصة للنجاح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني الفكرة عمليا؛</li> <li>- تحديد خطة عمل تفصيلية؛</li> <li>- تجنب المشكلات التي تحدث؛</li> <li>- تأييد أفراد المؤسسة للفكرة؛</li> <li>- معرفة المراد إنجاز.</li> </ul>

المصدر: سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2007، ص 116.

### المطلب الرابع: دور السيناريوهات في إدارة الأزمات

إن النجاح في إدارة الأزمة والتعامل معها يتطلب رسم مجموعة من السيناريوهات الأصلية والبديلة للتعامل مع الأزمة، فهذه السيناريوهات هي الأسس المهمة التي تعتمد عليها عملية إدارة الأزمة ومواجهتها بنجاح، وتكمن صعوبة رسم سيناريوهات إدارة الأزمة في أنها تتعلق بالتعامل مع أزمة لم تحدث بعد، ومظاهرها وتأثيراتها وانعكاساتها لم تبلور بصورة فعلية.<sup>1</sup>

#### 1- عناصر سيناريوهات إدارة الأزمات

ويتضمن هيكل السيناريو العناصر الآتية:

- **موضوع الأزمة:** يتناول نبذة عن الأزمة احتمالات وقوعها وأسبابها المتوقعة وآثار هذه الأزمة على المؤسسة وبيئتها.
- **البيئة المحيطة بالأزمة:** تتناول عناصر البيئة الداخلية والخارجية المرافقة للأزمة والمحيط بها.
- **أطراف الأزمة:** هذه الأطراف هي القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والمناصرة لها، والقوى التي تقف في وجه الأزمة وتعمل على التخلص منها.
- **الإمكانات المتاحة في المؤسسة:** هذه الإمكانات تتضمن الإمكانيات البشرية والمادية والمالية.
- **ردود الأفعال المتوقعة:** هنا يتم تناول ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة، وذلك لتجنب المقاومة.
- **البدائل المتاحة:** إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها.
- **أساليب المواجهة:** يجري هنا تحديد دور كل عضو وكل فريق في مواجهة الأزمة بنجاح والتخلص منها ومن آثارها.
- **التوصيات:** تتضمن مجموعة توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ومعالجة آثار الأزمة وانعكاساتها السلبية على المؤسسة.

#### 2- العوامل المؤثرة في رسم سيناريوهات ناجحة لإدارة الأزمات

لضمان صياغة ورسم سيناريوهات جيدة لإدارة الأزمات المحتملة فإنه يجب مراعاة مجموعة من العوامل، وأهم هذه العوامل ما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد صلاح سالم، إدارة الأزمات والكوارث، دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الهرم، 2005، ص ص 53-54.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 57.

- الإمكانيات المتاحة في المؤسسة والتي يمكن أن يجري استخدامها في التعامل مع الأزمة، وهذه الإمكانيات هي إمكانيات بشرية وإمكانيات مادية وإمكانيات تكنولوجية وإمكانيات مالية؛
- مدى فاعلية وتناسق نظم المؤسسة المختلفة وكفاءة نظم الإتصالات والمعلومات أثناء الأزمة؛
- السياسة العامة للمؤسسة بما تمنحه لفريق الأزمة من هامش للتحرك والتفاعل مع الأزمة؛
- تحليل البيئة: إن المواجهة بين أطراف الأزمة المختلفة تتم في البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومن هنا فإنه لا بد من دراسة وتحليل هذه البيئة قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة؛
- تحليل الموقف العام: إن رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليلاً دقيقاً ومتعمقاً للموقف العام؛
- تحليل المهمة: إن النجاح في رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتطلب تحليل جميع المهام المرتبطة بإدارة هذه الأزمة ومواجهتها، إذ أن هذا التحليل يوضح مدى قدرة هذه المهام على التفاعل مع الأزمة بإيجابية أو سلبية؛
- تحليل الإمكانيات: قبل رسم سيناريوهات إدارة الأزمة فإنه يجب تحليل الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة ومدى كفاية وقدرة هذه الإمكانيات على تحقيق الإدارة الناجحة والمواجهة الفاعلة مع الأزمة ومع قوى الأزمة، والإمكانيات التي تتطلبها عمليات إدارة الأزمة هي:
  - إمكانيات مالية؛
  - إمكانيات بشرية؛
  - إمكانيات تكنولوجية ومادية؛
- تحليل قوى الأزمة: إن بناء سيناريوهات فعالة لإدارة الأزمة يتطلب تحليل قوى الأزمة، وفهم هذه القوى جيداً، والعمل على تجزئة هذه القوى إلى مجموعة أجزاء حتى يسهل فهمها ومواجهتها والتفاعل معها بنجاح وإيجابية.

### خلاصة الفصل

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية مؤسسة، فلا توجد مؤسسة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات. إذا لم تكن المؤسسة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وهذا ما يشكل مصدراً قلقاً لإدارة المؤسسات بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المؤسسة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية، لذلك عليها أن تستعد لمواجهةها عندما تظهر في أي وقت. فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المؤسسة فقط، بل تهدد حياة المؤسسة نفسها وبقائها.

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل معها أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع الإدارة التنظيمية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

# الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات

الجزائر - بوللة قائمة

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة - اتصالات الجزائر

- بوللة قائمة -

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

## تمهيد

لإستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ولهذا الغرض سينصب اهتمامنا على دراسة ميدانية في مؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قلمة، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على مواكبة الأوضاع الديناميكية اليوم، بحيث تسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياتها وخدماتها. تعد الخدمات التي تقدمها مؤسسة - اتصالات الجزائر - من أرقى وأجود الخدمات، وبالرغم من أنها المسيطر الوحيد في السوق إلا أنها تسعى إلى تطوير نفسها، من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن وتعزيز الابتكار.

حيث ينقسم هذا الفصل للمباحث التالية:

-المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قلمة؛

-المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

-المبحث الثالث: اختيار الفرضيات ومناقشة النتائج.



المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قالمة

نتطرق في هذا الجزء إلى التعرف على مؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قالمة ، وأهم توجهات زبائنها، ومدى استخدام المؤسسة لمؤشرات تقييم جودة الخدمة لمعرفة درجة رضا الزبون.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة - اتصالات الجزائر -

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال إجماعي والمسجل في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 قدر بـ 50.000.000.000 دج، حيث تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر.

وقد نص القرار 2000 / 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات والتي تكفلت بتسيير القطاع نظرا للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، بالإضافة إلى كون أن كل من بريد الجزائر واتصالات الجزائر ناشطين مختلفين عن بعضهما البعض ومن اللزوم فصلهما، إلا أنهما تبقيان تابعتين لوزارة واحدة.<sup>1</sup> وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطات مؤسسة - اتصالات الجزائر - قامت المؤسسة بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها متخصصة ومواكبة للتطورات في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية، حيث تم خلق فرعين هما:

❖ فرع متخصص في الهاتف النقال (موبيليس): وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدر بـ 100.000.000 دج.

❖ فرع متخصص في الإتصالات الفضائية: وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدر بـ 100.000.000 دج والمختصة في الساتل.

وتتفرع مؤسسة - اتصالات الجزائر - لعدة فروع:<sup>2</sup>

- المديرية الإقليمية للإتصال الجزائر: وتضم الجزائر، البليدة، البويرة، تيزي وزو، بومرداس؛
- المديرية الإقليمية للإتصال وهران: وتضم وهران، تلمسان، سعيدة، بلعباس، معسكر، عين تموشنت، غليزان؛
- المديرية الإقليمية للإتصال قسنطينة: وتضم ورقلة، الأغواط، بسكرة، تمنراست، الوادي، غرداية، إيليزي؛
- المديرية الإقليمية للإتصال سطيف: وتضم سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعرييج؛
- المديرية الإقليمية للإتصال بشار: وتضم بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعام؛
- المديرية الإقليمية للإتصال عنابة: وتضم عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس؛

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة - اتصالات الجزائر - : [http:// www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

<sup>2</sup>الموقع الإلكتروني لمؤسسة - اتصالات الجزائر - : <Http:// www.algeriatelecom.dz>

- المديرية الإقليمية للإتصال الشلف: وتضم الشلف، تيارت، الجلفة، المدية، عين الدفلة، تيسمسيلت.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة - اتصالات الجزائر-

تتمثل أهم الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة - اتصالات الجزائر- في ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: الهواتف: هي وسيلة اتصال سريعة في أي وقت وفي أي مكان في العالم.

❖ **الهاتف الثابت:** وهو خدمة الإتصال العالمية حيث أن الصوت هو العامل الأساسي لإتصال الإنسان، وفعال

في حل المشاكل وفي أسرع وقت. ومن خدمات الهاتف الثابت نذكر:<sup>2</sup>

- خدمات الدفع المسبق: وتسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان، وهذا بإستعمال رصيد استهلاكي؛

- إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الإنتظار؛

- الإتصال دون أرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين؛

- خدمات المنبه: وهي برمجة للمواعيد والمكالمات أوتوماتيكيا لتفادي النسيان؛

- تحويل المكالمات المؤقتة: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر؛

- الحوار بين ثلاثة: تساعد بقيام الإجتماعات عن بعد دون التنقل من مكان لآخر؛

- الأرقام المختصرة: تسمح ببرمجة الرقم المراد الإتصال به من (0-8) أرقام وهذا لربح الوقت وعدم الخطأ؛

- إظهار رقم المتصل؛

- إغلاق تشغيل المكالمات الدولية؛

- الفاتورة المفصلة: تبين فيها المكالمات التي قام بها الزبون وغيرها من الإستعمالات؛

- الشبكة الهاتفية المجهزة: وهي تقنية تسمح بالإتصال بين أكثر من متحدثين إثنين وذلك بزيادة قدرات

التركيبات الكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد، وهي نوعا ما تدريجية، وتسلك شبكات المناطق

الريفية، الوطنية والدولية.

❖ **الهاتف اللاسلكي:** وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الإتصال بين المستهلك والموزع لخدمات

المؤسسة، وهي تقنية سهلة التركيب ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط المشترك، ويتم ربطه بمختلف التقنيات

عن طريق:

- حلقة الراديو المحلية WLL: وهي تقنية تستعمل للإتصال في المناطق الحضرية، الشبه حضرية والريفية؛

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

<sup>2</sup> وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

- نظام CDMA: والدافع لإستعمال هذا النظام هو حماية ضد الإستماع إلى المكالمات المستمرة، غير شرعي، غير قانوني. ومن خدمات الهاتف اللاسلكي:

- الخدمة الهاتفية العادية: صوت رسائل فاكس نوع G3؛
- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 144 كيلوبايت في الثانية؛
- ADSL : الخط اللامتماثل الرقمي للإرسال، وهي متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للإنتشار عبر كامل القطر الوطني، تسمح بالإستعمال الجد العقلاني للشبكات، وذلك لأنه ينقص من الإكتظاظ والازدحام على عكس التيار والدوائر الإلكترونية لنقل الصوت في نقل المعلومات واستجوابات الإنترنت، كما هو الحال مع المودام العادي وارينس الشبكة الرقمية الدجة بالخدمات.

ثانيا: الشبكات والمعطيات: وتمثل في:<sup>1</sup>

❖ الخطوط (الروابط) المؤجرة: تسمح بتحصيل أو بتركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع المؤسسات وهي نوعان: خطوط مؤجرة دوليا وأخرى وطنيا.

❖ مدخل المعلومات: سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لإستبدال بالطرف المسماة .PAC7D

❖ الأقمار الصناعية: وهي محطات هيرتزية موزعة في الفضاء حسب طريقة استعمالها وهي ذات أشكال عديدة، منها: مركب فضائي، مركب المراقبة، القمر الصناعي ANMARSAT، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA.

- القمر الصناعي VSAT: وهو قمر يسمح بتطوير مختلف الخدمات بالخصوص شبكات المؤسسات، ويستعمل للتجزئة الفضائية، إذ تسمح بمرور 60 إتصال متزامن وهو مرتبط بالشبكات الأرضية للثابت، النقال GSM والدولي.

- القمر الصناعي INMARSAT: وهو شبكة عالمية للإتصالات عبر الأرقام الصناعية، وهي مخصصة لخدمة النقل البحري وتمرور الوقت تمتد إلى الخدمات الأرضية. وهي تتكون من 4 أقمار صناعية تغطي المناطق الأربعة للمحيط: المحيط الأطلنطي الشرقي، المحيط الأطلنطي الغربي، المحيط الهندي، المحيط الهادي. مرورا بمحولات: المحول A، المحول B، المحول M-MINI.

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

- **الهاتف النقال THURAYA**: وهو يشغل كل المناطق بما فيها الغير مغطاة بمجال تغطية GSM والقمر الصناعي، حيث يسمح بالإزدواجية بين الشبكتين أوتوماتيكيا.
- ❖ **الإنترنت**: وتتمثل في:<sup>1</sup>
- **DJAWEB**: وهو الممول الرئيسي لخدمات الإنترنت لمؤسسة - اتصالات الجزائر - ، ويقدم نوعين من الخدمات :
- **خدمات قاعدية**: فحص صفحة web، أخبار المجموعات، البريد الإلكتروني Email ، تحويل الملفات عبر نظام FPT؛
- **خدمات مخصصة**: السمعي البصري، الصوت عبر نظام IP، المحاضرات المرئية، التجارة الإلكترونية. ويمكن استخدام الإنترنت بطريقتين:
- استعمال الخط الهاتفي العادي، وهذا بصيغتين إما عن طريق تشكيل الرقم 1515 أو بشراء بطاقة الإشتراك؛
- استعمال الخطوط المخصصة.
- ❖ **الهاتف النقال GSM**: وهي شبكة جزائرية تم إنشائها في جانفي 1999، وبدأت نشاطها في نفس السنة، وتغطي كامل التراب الوطني، والشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق من طرف شبكة موبيليس، وهي تعرض أكبر قدر ممكن من الخدمات التي توفر الرفاهية والأمان للزبائن.
- ❖ **طرق التعبئة**: تسهل - اتصالات الجزائر- على مستخدميها تعبئة حساباتهم بكل بساطة في كل مكان، وفي أي وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم، وذلك من خلال بطاقات IDOOM.
- **أنواع بطاقات IDOOM**
- وهي كالاتي:<sup>2</sup>
- IDOOM Family-1**
- إيدوم الثابت 250 دج: (1) رقم محمول مفضل واحد ومكالمات بتسعيرة 4 دج/دقيقة (بتخفيض يصل إلى 50 %؛
- إيدوم الثابت 500 دج: (2) رقمان محمولان مفضلان ومكالمات بتسعيرة 3 دج/دقيقة؛

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة - اتصالات الجزائر-: <http://www.algeriatelecom.dz>

- يدوم الثابت 1000 دج: (5) خمسة أرقام محمولة مفضلة ومكالمات بتسعيرة 2 دج/دقيقة.

### IDOOM ADSL-2

تسعيرة لتدفق الإنترنت 4 ميغا و8 ميغا:

- تسعيرة تدفق الإنترنت 4ميغا محددة بمبلغ 2599 دج/الشهر؛

- تسعيرة تدفق الإنترنت 8ميغا محددة بمبلغ 3599 دج/الشهر؛

ملاحظة: آخر تحديد للتسعيرة يوم 01 ديسمبر 2019.

### IDOOM 4GLTE-3

- 30 جيجا أوكتيه حجم إنترنت صالح لمدة 30 يوم، مكالمات غير محدودة نحو الثابت المحلي والوطني محددة بمبلغ 4500 دج؛

- تقدر مدة الإلتزام بـ 12 شهر، خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم IDOOM 4GLTE ملكية اتصالات الجزائر.

#### ● شروط الإلتزام

- إذا كان الإشتراك مسبقا في عرض IDOOM 4GLTE منذ أقل من 12 شهرا، تبقى على نفس صيغ إعادة التعبئة التي كانت سارية المفعول خلال مدة الإشتراك، وهذا إلى غاية انتهاء فترة الإلتزام. في حين يمكن الإنتقال إلى صيغة إعادة التعبئة الجديدة؛

- في حالة عدم إعادة التعبئة خلال 6 أشهر متتالية، اشتراككم IDOOM 4GLTE يتم إلغائه، وإذا حدث هذا خلال فترة الإلتزام المقدرة بـ 12 شهرا يتم مصادرة جهاز المودم؛

- المكالمات الهاتفية انطلاقا من اشتراك IDOOM 4GLTE أصبحت ممكنة بفضل تكنولوجيا Volte، هذه الأخيرة تحسن نوعية الصوت وأيضا تخفض زمن الإستجابة.

### IDOOM Fibre -4

تتضمن حزمة "IDOOM Fibre ":

- جهاز مودم للألياف البصرية ONT؛

- خط إنترنت بتدفق عالي وعالي جدا؛

- خط هاتفي ثابت "Idoom Fixe".

محددة بمبلغ 4 999 دج، بالإضافة إلى:

- مصاريف التركيب؛

- مصاريف الربط؛
- مأخذ الألياف البصرية.
- تحتسب هذه المصاريف بمبلغ 2000 دج.
- يتعين على الزبون أن يختار التدفق (سرعة الإنترنت) عند اكتتاب العرض، مع خيار الدفع؛
- يتم اختيار نوع الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت عند اكتتاب العرض.

### IDOOMLY-5

التعبئة الاحتياطية هي عبارة عن خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب الإنترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد. تتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان.

### ❖ العرض الكامل مؤسستي

#### 1- التعريف بالعرض الكامل مؤسستي

يتمثل العرض الكامل مؤسستي في منح صلات إنترنت متخصصة للشبكة متعددة الخدمات (RMS) للزبائن "المؤسسات"، مؤمنة من قبل نفاذ WiMax أو Adsl وهو خدمة إيواء لمواقع الواب.

#### 2- وصف عرض مؤسستي

يتضمن عرض مؤسستي:

- صلة خاصة للإنترنت للشبكة متعددة الخدمات (RMS) لتدفق يصل إلى 1 Méga؛
- صلة للنجدة WiMax أو Adsl لتدفق ل 512 Kbps؛
- خدمة الإيواء ل Go1 المكتشفة التي تتضمن (اسم الميدان، dz، الرسالة الإلكترونية المهنية والإتصال الموحد).

#### 3- مزايا عرض مؤسستي

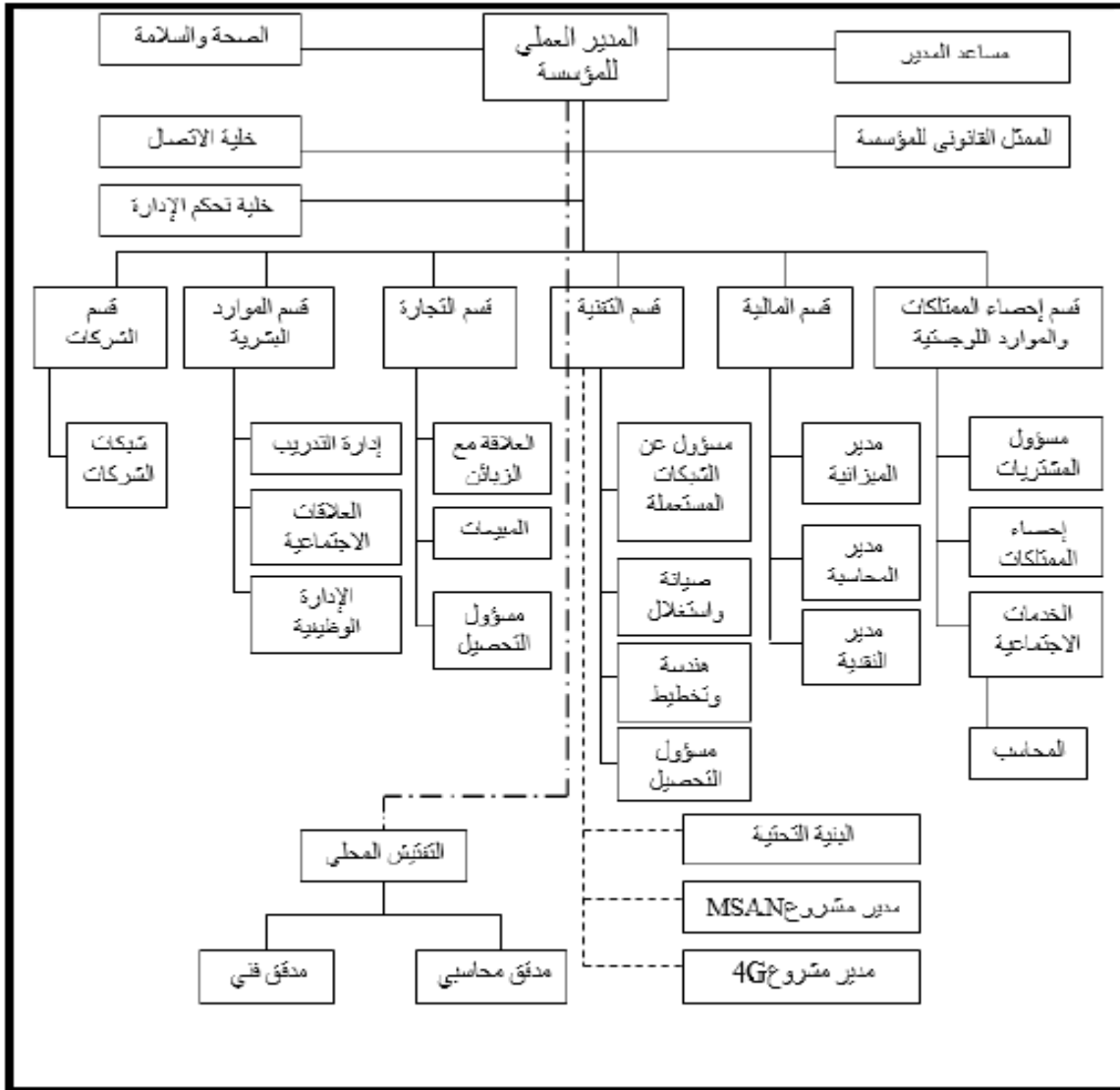
يقترح عرض مؤسستي المزايا التالية:

- استمرارية الخدمة: يسمح عرض مؤسستي بخفض التكاليف الناجمة عن تباطؤ النشاط الناتج عن انقطاع خطوط الصلات المخصصة LS أو ADSL / WIMAX؛
- استمرارية الأعمال: يمكنك التحكم في النشاط والأداء لمؤسستك بفضل حل المؤمن ADSL / Wi Max؛
- العرض قابل للتطور: إلى جانب خدمة الإيواء إن عرض مؤسستي سوف يتم تطويره بإدخال خدمات جديدة أخرى.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

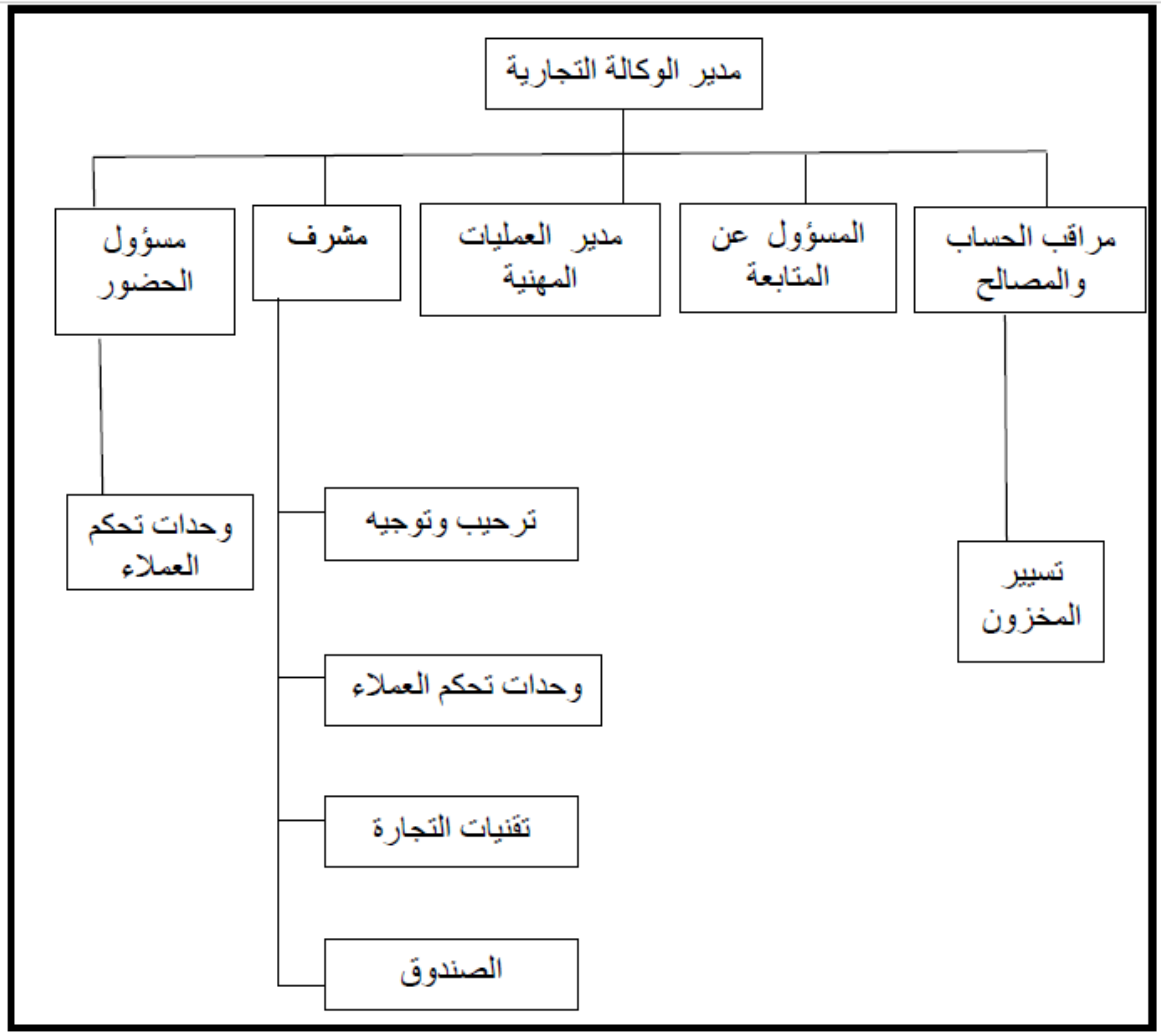
يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي، مقسم كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قلمة



المصدر: وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

الشكل رقم 16: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية



المصدر: وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.

وفيما يلي شرح لمختلف المستويات التنظيمية:<sup>1</sup>

❖ **المدير العام للمؤسسة:** هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه

مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

- الحفاظ على الحصص في السوق؛

- تطوير ثقافة المؤسسة؛

- تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.

❖ **مساعد المدير:** هو اليد اليمنى للمدير حيث يساعده مباشرة في تسيير شؤون المؤسسة.

<sup>1</sup> معلومات مستمدة من مقابلة السيد المسؤول عن الموارد البشرية خلال الدراسة الميدانية ووثائق مؤسسة - اتصالات الجزائر - قلمة.



- ❖ مسؤول الصحة والسلامة: المسؤول عن كل ما يتعلق بحماية وأمن العمال داخل المؤسسة.
- ❖ خلية الإتصال: هو الناطق الرسمي للمؤسسة والذي يقوم بعقد الصفقات ما بين المؤسسة والشركات.
- ❖ خلية تحكم الإدارة: المسؤول عن الإحصائيات العملية داخل المؤسسة أي معرفة كل الجوانب التي تتعلق سواء بالعاملين داخل الوكالة أو بزبائنها.
- ❖ مجلس الشؤون القانونية: الممثل القانوني للمؤسسة في جميع المجالات المتعلقة بالقانون ودراسة حلها.
- ❖ قسم الشركات: هو قسم خاص بمتابعة كل ما يتعلق بالشركات المتعاقدة مع الوكالة والسهر على تلبية وحل كل المشاكل المتعلقة بها.
- ❖ قسم الموارد البشرية: المسؤول عن المشاكل المتعلقة بالموارد الموجودة في المؤسسة، والمسؤول عن العمال من الناحية المالية والإجتماعية والعلمية والتكوينية والترقية. ويتفرع من هذا القسم:
  - إدارة التدريب: وهي الخلية التي تهتم بتدريب العاملين داخل المؤسسة؛
  - العلاقات الإجتماعية: المسؤول عن المشاكل الإجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؛
  - تسيير الإدارة الوظيفية: تسيير كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة أي من ناحية الرواتب والأجور للعاملين والعلاوات والترقية.
- ❖ قسم التجارة: يقوم بكل المعاملات التجارية داخل المؤسسة سواء الصادرة أو الواردة. ويتفرع من هذا القسم:
  - علاقات العملاء: ويتعلق بكل المشاكل للعاملين والعلاقات بينهم داخل الوكالة؛
  - مسؤول المبيعات: أي كل ما يتعلق بالمعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع زبائنها من ناحية بيع الإنترنت أو الهاتف الثابت؛
  - استرجاع الديون: هو المسؤول عن استرجاع كل ديون الوكالة من زبائنها.
- ❖ قسم التقنيات: هو الجهة المسؤولة عن الشبكات المستعملة في الوكالة. ويتفرع من هذا القسم:
  - مسؤول عن الشبكات المستعملة في المؤسسة: من توزيع الشبكات على مختلف زبائن الوكالة؛
  - الصيانة والإستغلال: صيانة كل الأعطاب المتعلقة بالإنترنت والهاتف الثابت سواء داخل الوكالة أو خارجها؛
  - هندسة وتخطيط: المسؤول عن التخطيط والهندسة للخطوط الجديدة لشبكات الإنترنت والهاتف الثابت؛
  - ترتيب المعدات: هي الجهة الخاصة بإعداد وترتيب المعدات داخل الوكالة.

❖ قسم المالية: وهو القسم الخاص بالأموال المتعلقة بالجوانب المالية للوكالة، والمسؤول على كل مداخيل المؤسسة وعلى كل مصاريفها. ويتفرع هذا القسم إلى:

- مسؤول النقدية: هو المسؤول عن الجهة المالية للوكالة في البنوك؛
- الميزانية: المسؤول عن إعداد ميزانية المؤسسة؛
- قسم المحاسبة: الجهة المسؤولة على تسجيل كل معاملات المؤسسة ومداخيلها ومخرجاتها.

❖ إحصاء المواد اللوجستية وممتلكات الوكالة: ويتفرع هذا القسم إلى:

- قسم المشتريات: الجهة المسؤولة عن شراء كل ما يخص الوكالة من معدات ولوازم؛
- قسم إحصاء النقائص: يوفر كل المواد المستعملة في المؤسسة؛
- قسم الممتلكات: المسؤول عن ممتلكات المؤسسة؛
- الخدمات الإجتماعية: المسؤول عن الشؤون الإجتماعية للعمال.

❖ المحاسب: وهناك فروع للهيكل التنظيمي منها:

- التفتيش المحلي: هو مراقب مدير الوكالة والساھر على حقوق وواجبات العمال وكل ما يتعلق بمشاكل داخل الوكالة. ويتفرع منه: مدقق تقني، مدقق مالي ومحاسبي؛
- المسؤول عن البنية التحتية للوكالة وخارج الوكالة؛
- مدير مشروع MSAN: وهو مشروع خاص بالشركات التي لها علاقة مع المؤسسة؛
- مدير مشروع 4G: وهو مشروع الجيل الرابع تبنته المؤسسة في إطار تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها.

المطلب الرابع: أهداف وحصيلة الإنجازات لمؤسسة - اتصالات الجزائر -

### 1- أهداف مؤسسة - اتصالات الجزائر - قالمة

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة - اتصالات الجزائر - بصفة عامة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم خدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية والبصرية...؛
- تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات؛
- المحافظة على المكاسب المحققة والسعي إلى تطويرها وانتشارها والمشاركة في ترقية المجتمع؛

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة - اتصالات الجزائر - : <http://www.algeriatelecom.dz>

- ضمان الحق للجميع في الإتصال دون استثناء من خلال عروض الخدمات الهاتفية مع تسهيل عملية الوصول إلى مختلف الخدمات والحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن خاصة في المناطق المعزولة.
- أما أهداف الوكالة التجارية لمؤسسة - اتصالات الجزائر - بقالمة:
- توجيه وإسناد الزبائن والأخذ بعين الإعتبار طلبات الزبائن وإعطاء إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن؛
- إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الإتصال؛
- إعطاء أنجح الحلول لإحتياجات الزبائن؛
- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال؛
- تهدف إلى وضع برامج تسيير العلاقة مع الزبائن؛
- تقديم التكنولوجيا الملائمة؛
- الأخذ بعين الإعتبار صبر آراء الزبائن، التحقيقات، تأهيل الملفات، أخذ المواعيد؛
- إيصال طلبات الزبائن، الشكاوى، الإستشارة وطلب المعلومات؛
- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة، مثل: خدمة الإنترنت.

## 2- حصيلة الإنجازات بمؤسسة - اتصالات الجزائر - قالمة

تتمثل أهم إنجازات المؤسسة فيما يلي: <sup>1</sup>

- الشبكة الوطنية للألياف البصرية: زاد طول الشبكة من 7244 م إلى 15000م؛
- عدد أجهزة وصل الزبائن: زادت من 2.637.234 إلى 5.014.122؛
- خدمات الهاتف: من 2.079.464 إلى 3.267.183؛
- أجهزة الإنترنت ذو التدفق السريع: من 56000 إلى 1.309.454؛
- عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات: من 19000 إلى 32500؛
- تطور عدد المشتركين: إن عدد المشتركين بمؤسسة - اتصالات الجزائر - بقالمة يتطور حسب تطور عدد السكان، وحسب الإحصائيات فإنه يصل إلى حوالي 53000 مشترك، أغلبيتهم طلاب وموظفين؛
- عدد العمال: تحتوي المؤسسة على 211 عامل حيث 120 عامل ليس لديهم احتكاك بالزبون و 91 لديهم علاقة مباشرة مع الزبون. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة - اتصالات الجزائر - قالمة.

<sup>2</sup> مقابلة مع المسؤول عن الموارد البشرية خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة - اتصالات الجزائر - قالمة.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار النظري المنهجي منهجية الدراسة المتبعة وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

#### 1-مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة اقتصادية خدمية تقوم على مبدأ إقامة علاقات مع الزبائن حيث تعتبر مؤسسة - اتصالات الجزائر - من بين أهم المؤسسات العمومية في تقديم خدمات الإنترنت، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على إطارات المؤسسة العاملين بالمديرية بولاية قلمة.

#### 2-عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بالرجوع إلى إطارات المؤسسة العاملين بالمديرية، حيث تم توزيع 30 استمارة على 30 موظف، وتم استرجاعها كاملة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يحمل طابع استراتيجي قمنا بإستهداف الإطارات العليا والمتوسطة بالمؤسسة والتي تقدر ب 30 إطار، حيث أن هذه الفئة من المؤسسة لديها تفاعل وفهم أكبر لأبعاد الموضوع حتى تكون نتائج الدراسة ذات مصداقية من الناحية العلمية والعملية.

#### 3-الحدود المكانية والزمانية للدراسة

❖ **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة - اتصالات الجزائر - بولاية قلمة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة كون أنها تعد من أهم المؤسسات الجزائرية والمسيطرة على، الإقبال المتزايد للزبائن على مختلف فروعها ووكالاته، وذلك راجع للسمعة الحسنة التي تتميز بها المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة المعتمد على الأساليب الحديثة، وهذا ما يخدم طبيعة الموضوع.

❖ **الحدود الزمانية:** تمت عملية توزيع الإستمارات على مستوى وكالة قلمة في يوم 2020/08/09 وتم استرجاعها يوم 2020/08/12.

### المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات

للتمكن من الوصول إلى أهداف الدراسة الميدانية تم الإعتماد على وسائل الدراسات التالية:

#### ❖ المصادر الأولية: وتتمثل في:

- **الاستبيان:** وهو الأداة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات حول موضوع الدراسة ويعرف الاستبيان على أنه " مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من

خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث " .

#### أسباب استخدام الإستمارة

- أسئلة الإستمارة سهلة بسيطة يستطيع الباحث الإجابة بنعم ووضع إشارة (x) أمام الإجابة المرغوب فيها عكس المقابلة التي تتطلب الإجابة في جملة؛

- أفراد مجتمع الإستمارة أكثر من مجتمع المقابلة وبالتالي نستطيع التعميم أكثر؛

- تحليل نتائج الإستمارة عبر عليه بالأرقام في حين يعجز الباحث الذي اعتمد تقنية المقابلة على الوصف والتحليل خاصة إذا كان رصيده اللغوي ناقص؛

- إن نجاح الإستمارة يعتمد إلى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء، معلومات موثوقة ودقيقة.

● **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث بعد طرح المشكل ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات والإفتراضات السابقة وكذلك إثراء معلوماتنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بعد تحليل البيانات الواردة في الاستبيان.

● **المقابلة:** بهدف الوصول إلى معلومات أكثر دقة قمنا بإجراء مقابلة مع نائب مدير الوكالة الذي كان له العديد من التوضيحات فيما يخص موضوعنا.

وبالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي يتطرق إلى أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسة الإقتصادية الخدمية المتمثلة في مؤسسة - اتصالات الجزائر - .

❖ **المصادر الثانوية:** حيث شملت مراجعة مختلف الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب والمجلات العلمية والمقتنيات العلمية ومواقع الإنترنت، ومختلف التقارير والكشوفات المرتبطة بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا في محاولة لمعالجة وتحليل متغيرات موضوع الدراسة ووضعها ضمن إطارها النظري، والذي يحدد التوجه الذي يسلكه الباحث في الدراسة الميدانية.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

##### 1- اختبار T-Test

هو أحد أهم الإختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الإبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين. وقد تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين.

## 2-برنامج SPSS

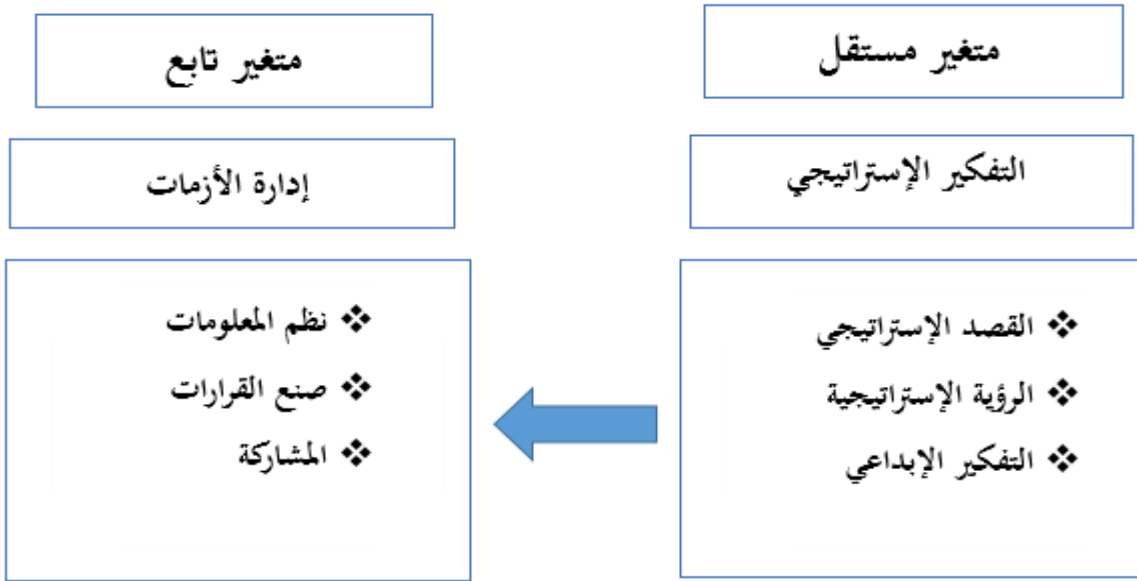
تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما تدرج تحته من تحليل عبر التكرارات و النسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات الاستبيان، كما مكنتنا برنامج (SPSS) من حساب المتوسط المرجح و الإنحرافات المعيارية و ذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة و التحقق من أهداف الدراسة، والتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية و التي تتمثل في ما يلي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛
- قياس الإنحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛
- اختيار فرضيات الدراسة باستخدام الإرتباط والإنحراف.

## المطلب الرابع: نموذج الدراسة

يعد بناء نموذج الدراسة من أهم المراحل التي تؤدي إلى الوصول إلى أهداف الدراسة، وانطلاقاً من إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأهدافها، تم الوصول إلى تقديم نموذج شامل مقترح للوقوف عند حقيقة أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة - اتصالات الجزائر - لولاية قالمة، وفيما يلي سنوضح نموذج الدراسة الميدانية المقترح:

الشكل رقم 17: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات سابقة لمحمد عبد السميع

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بدراسة البيانات وتحليلها وفق الأهداف والفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية إلى جانب تحليل إجابات مفردات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، ومن ثم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة

##### 1- صدق أداة الدراسة

- ❖ **الصدق الظاهري:** وهو التأكد من أن العبارات التي وردت في الإستمارة يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبالثقة العالية، حيث يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس، حيث تم إرسال الإستمارة إلى الأستاذ المشرف للتعرف على العبارات والمصطلحات الواردة في مضمون الإستمارة، حيث تتم بعدها تعديل الاستمارة وصياغتها وإعدادها بصفة نهائية تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- ❖ **صدق المحتوى:** وهو يعني مستوى تعبير فقرات الإستمارة عن أبعاد الدراسة المحددة، وهنا يتم التركيز على ضرورة التمثيل الجيد لأبعاد ومتغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك نفترض ضمنا وجود صفة للقياس، ثم وضع الفقرات المناسبة لذلك، بمعنى آخر يدل على درجة التي تعكسها الأداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه، وهو يعني تمثيل مجموع عبارات وفقرات الإستمارة الأبعاد والمتغيرات المراد قياسها.

2- ثبات أداة الدراسة

قبل اختبار الفرضيات يتم تحديد ألفا كرونباخ، وذلك من خلال استخدام الأسئلة القياسية المركبة على سلم ليكارت الخماسي، حيث تم الإعتماد على الأسئلة القياسية باستخدام سلم ليكارت لسهولة تطبيقه من قبل الباحثين، ومن ثم تسهيل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات، ويأخذ سلم ريكارت 5 درجات وهي كالاتي: موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى  $(5-1=4)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $4(5 \div 0.80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80؛

- من 1.80 إلى أقل من 2.60؛

- من 2.60 إلى أقل من 3.40؛

- من 3.40 إلى أقل من 4.20؛

- من 4.20 إلى 5.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالاتي:

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنه متوفر بدرجة ضعيفة جدا؛

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر يكون بدرجة ضعيفة؛

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر يكون بدرجة متوسطة؛

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر يكون بدرجة كبيرة؛



- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر يكون بدرجة كبيرة جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم؛ حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

والجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم 07: إحصائيات الموثوقية ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
43	0.0920

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

بعد الإنتهاء من تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بإستطلاع آراء مجموعة من المحكمين في مجال التخصص من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الإستمارة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة.

- إن الإجابة على أسئلة المقابلة تتأثر بحرص المستجيب على نفسه، وبرغبته بأن يظهر بمظهر إيجابي وبتردده في إعطاء معلومات بمعزل عن نفسه وبدوافعه أن يستعدي أو يرضي الشخص الذي يجري المقابلة في حين أن الإستمارة مجهولة المعلومات الشخصية، بحيث يستطيع التعبير بحرية.

المطلب الثاني: تحليل الإحصائي لمخاور الإستمارة

### 1- تحليل خصائص عينة الدراسة

يتم استخدام الجزء الأول من الاستبيان لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة.

### 1-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

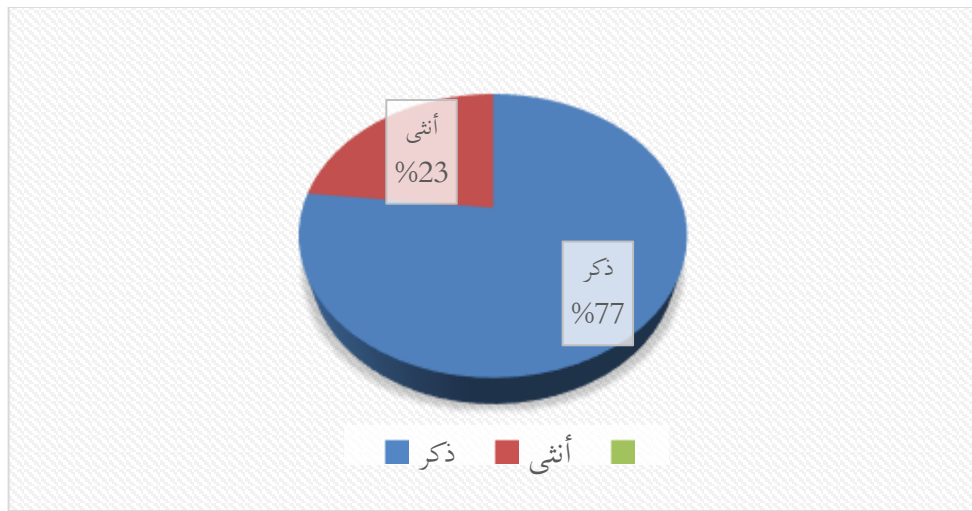
يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
76.7%	23	ذكر
23.3%	07	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم 18: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الجدول

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (18)، والذي يمثل أفراد العينة حسب الجنس، أن فئة الذكور تحصل على تكرار قدر ب 23 مفردة، أي ما نسبته 77% من مجموع أفراد العينة، في حين تحصلت فئة الإناث على تكرار قدر ب 7 مفردات أي ما نسبته 23% من مجموع العينة المدروسة، وهذا ما يدل على أن عدد الذكور في المؤسسة أكبر من نسبة الإناث.

## 2-1- توزيع أفراد العينة حسب العمر

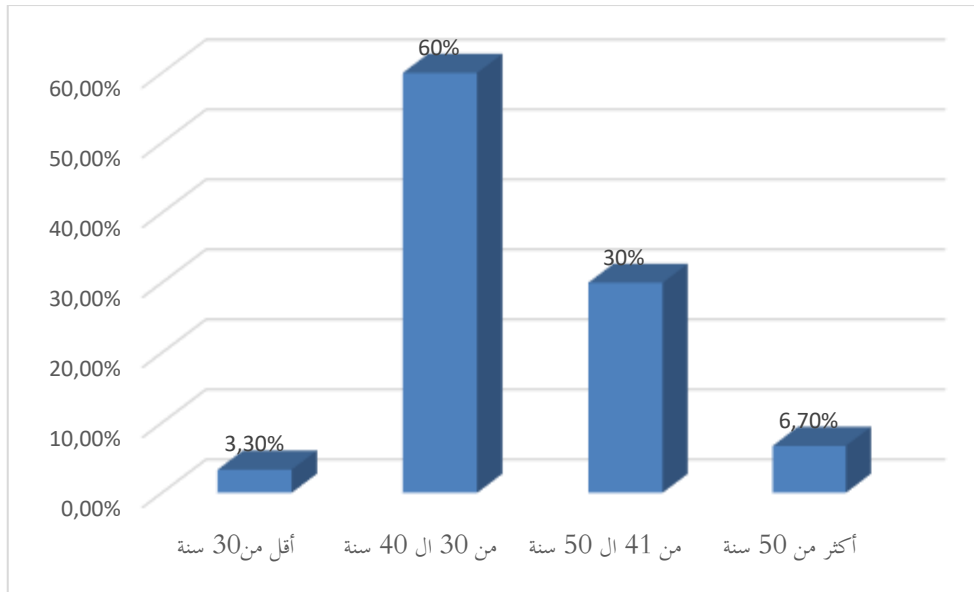
تم تقسيم أفراد العينة حسب العمر إلى خمسة فئات حسب الجدول التالي:

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	3.3%
من 30 إلى 40 سنة	18	60%
من 41 إلى 50 سنة	09	30%
أكثر من 50 سنة	02	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم 19: تمثيل أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الجدول

من خلال الشكل رقم (19)، والذي يمثل أفراد العينة حسب العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تشكل أعلى نسبة وهي (60%)، ثم تليها نسبة (30%) للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، ثم تأتي بعد ذلك ما نسبته (6.7%) من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة، ونسبة (3.3%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة.

### 3-1- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

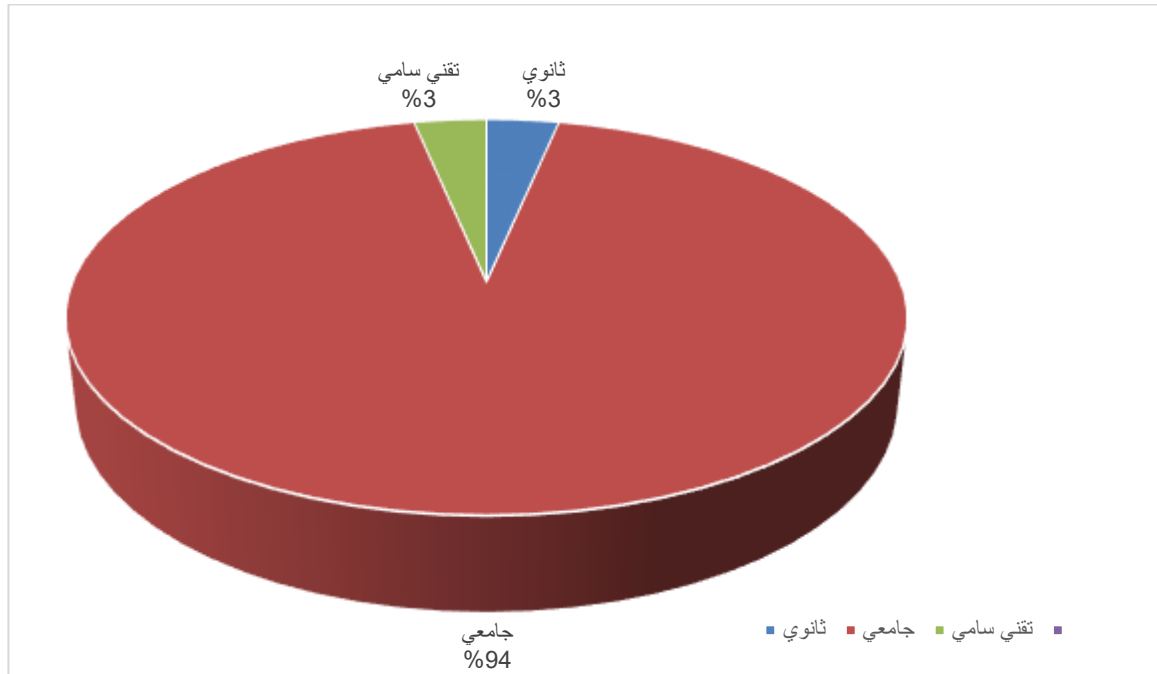
يتم توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3.3%	01	ثانوي
93.3%	28	جامعي
3.3%	01	تقني سامي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم 20: تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الجدول

يتضح من خلال الشكل رقم (20)، الذي يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن المستوى الجامعي هو الذي يمثل النسبة الأكبر ب (93.3%) بينما المستوى الثانوي والتقني سامي يحتلان نفس النسبة التي تقدر ب (3.3%).

#### 4-1- توزيع الأفراد حسب الخبرة

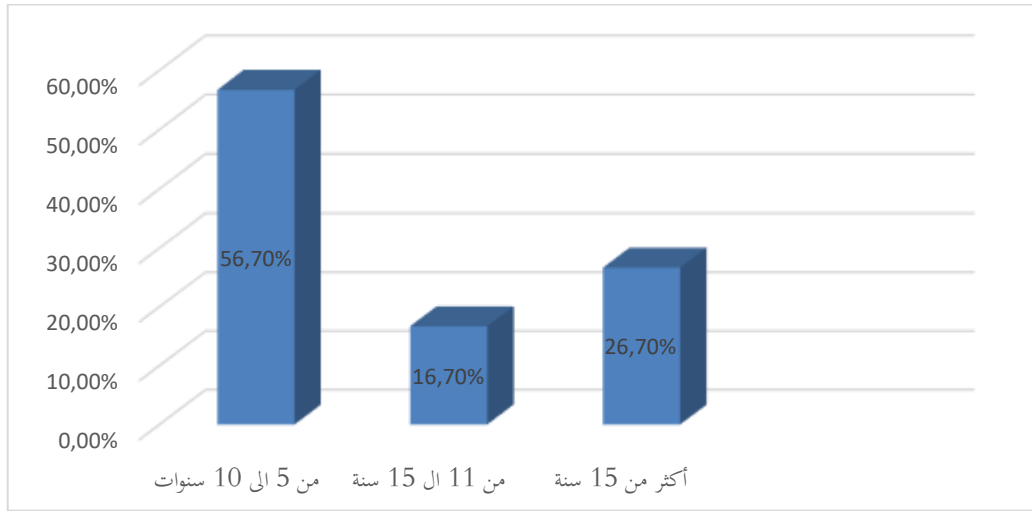
يتم توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	17	56.7%
من 11 إلى 15 سنة	05	16.7%
أكثر من 15	08	26.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

شكل رقم 21: تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الجدول

من خلال الشكل رقم (21) المتعلق بالخبرة نجد أن (56.7%) من أفراد العينة كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأن (26.7%) خبرتهم أكثر من 15 سنة، ثم نجد نسبة (16.7%) من أفراد العينة كانت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة.

## 2- معرفة مدى تطبيق المؤسسة للتفكير الإستراتيجي

يتم تحليل آراء المبحوثين لفقرات المحور الأول المتعلق بقياس مدى تطبيق المؤسسة للتفكير الإستراتيجي، كما يلي:

الجدول رقم 12: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول التفكير الإستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	موافق بشدة	0.46	4.30	يتم تحديد الموضوع المراد التفكير فيه على المستوى الإستراتيجي.	5
11	موافق بشدة	0.66	4.20	التفكير الإستراتيجي يكون بالمشاركة مع مختلف المستويات الإدارية.	6
12	موافق	0.87	4.16	يتطلب التفكير الإستراتيجي هياكل تنظيمية أفقية ومرنة.	7
5	موافق بشدة	0.57	4.53	الإعتماد على خبرة إطارات المؤسسة العليا لزيادة نجاعة التفكير الإستراتيجي.	8
4	موافق بشدة	0.50	4.56	الإعتماد على النقاشات المفتوحة داخليا لزيادة نجاعة التفكير الإستراتيجي.	9
6	موافق بشدة	0.93	4.43	يعتبر التفكير الإستراتيجي تفكير إبداعي يتم من خلاله توليد أفكار جديدة.	10
1	موافق بشدة	0.47	4.66	يبدأ التفكير الإستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.	11
7	موافق بشدة	1.04	4.43	يبدأ التفكير الإستراتيجي من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.	12
2	موافق بشدة	0.49	4.63	ينطلق التفكير الإستراتيجي من جودة المعلومات المحصلة.	13
3	موافق بشدة	0.49	4.63	يتطلب التفكير الإستراتيجي قدرات عالية على التحليل والإدراك.	14
8	موافق بشدة	0.52	4.26	يتميز التفكير الإستراتيجي بالإستمرارية والمرونة.	15

9	موافق بشدة	0.73	4.26	16	يمارس التفكير الإستراتيجي في المؤسسة لتوليد الأفكار المستقبلية على أساس الماضي والحاضر والمستقبل.
14	موافق	1.06	4.03	17	يتم التركيز على الإطارات العليا للمشاركة في التفكير الإستراتيجي.
17	موافق	1.23	3.70	18	لدى المؤسسة نظام للمكافآت والحوافز يزيد من فاعلية التفكير الإستراتيجي.
13	موافق	0.98	4.06	19	تعتبر المنافسة الدافع الحقيقي لتبني فلسفة التفكير الإستراتيجي.
18	موافق	1.02	3.70	20	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لإطارات المؤسسة حول التفكير الإستراتيجي.
15	موافق	0.93	3.76	21	يأخذ بعين الإعتبار التوجه الزبوني في عملية التفكير الإستراتيجي.
16	موافق	0.93	3.46	22	يتوفر بالمؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التفكير الإستراتيجي وقادرة على ممارسته.
	موافق بشدة	0.44	4.21		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12)، والذي يمثل التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول التفكير الإستراتيجي وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا الأخير (4.21) وبإنحراف معياري قدره (0.44) ووفقا لدرجة لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة في هذا الجدول تشير إلى (موافق بشدة)، ومن خلال الجدول تبين أن قيم الإنحراف المعياري تدل على أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "أن التفكير الإستراتيجي يبدأ من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة"، احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.66) وبإنحراف معياري قدره (0.47) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق بشدة)، أي أنه وانطلاقا من معرفة الأوضاع الخارجية

وماهو متداول لدى الزبائن من آراء والتشخيص ومعرفة كل ما هو جديد تكون الإنطلاقة للبحث حول ماذا يمكن للمؤسسة أن تعمل وعلى ماذا تركز، و هنا يأتي التفكير الإستراتيجي من أجل إيجاد وسائل وطرق بإمكانيات التحسين والوصول إلى الأفضل. كما نلاحظ أن الفقرة رقم (16) التي تنص على " تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لإطارات المؤسسة حول التفكير الإستراتيجي"، في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3،70) و بانحراف معياري قدره (1.02) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق)، بما أن المؤسسة هي المحتكر الوحيد لهذا المجال فهي لا تعطي اهتماما كبير بالقيام بعملية التدريب في إطارات المؤسسة حول التفكير الإستراتيجي.

### 3- معرفة مدى قيام المؤسسة بإدارة الأزمات

يتم تحليل آراء المبحوثين لفقرات المحور الثاني المتعلق بقياس مدى قيام المؤسسة بإدارة الأزمات، كمايلي:



الجدول رقم 13: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	موافق	1.11	4.16	الأزمة مهما كانت طبيعتها تخلق حالات قلق وتوتر داخل المؤسسة.	23
13	موافق	0.88	3.96	طبيعة وكمية المعلومات لها دور في حدوث الأزمة.	24
8	موافق بشدة	0.89	4.23	معرفة أين تكمن عوامل الأزمة من الأسباب الرئيسية لإدارة الأزمة.	25
9	موافق بشدة	0.88	4.20	تعدد الأطراف وتعارض مصالحهم يصعب من إدارة الأزمة.	26
7	موافق بشدة	0.65	4.30	تحديد الفاعلين الأساسيين في الأزمة يساعد على إدارتها بفاعلية.	27
16	موافق	1.04	3.56	في حالة انخفاض أسعار المنتجات في السوق بشدة يؤدي ذلك إلى حدوث أزمة تسويقية.	28
11	موافق	1.04	4.06	عدم توفر المواد الأولية يؤدي إلى أزمة في العملية الإنتاجية.	29
2	موافق بشدة	0.62	4.46	عدم جودة القرارات المتخذة سبب لوجود العديد من الأزمات الإدارية.	30
4	موافق بشدة	0.50	4.50	يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة.	31
5	موافق بشدة	0.67	4.43	إدارة الأزمة يتطلب رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، مع إعداد سيناريوهات المواجهة.	32
12	موافق	1.06	4.03	فريق إدارة الأزمات له جاهزية عالية للتعامل مع مختلف الأزمات.	33
3	موافق بشدة	0.68	4.46	تكوين فريق إدارة الأزمات وتدريبه وتحديثه باستمرار من أجل التعلم المستمر.	34
6	موافق بشدة	0.67	4.43	اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات خاصة منها التسويقية.	35
15	موافق	0.80	3.66	الموقع التنافسي للمؤسسة كفيل بحمايتها من الأزمات.	36
14	موافق	0.88	3.96	تعمل إدارة الأزمات على التحديد الجيد للقوى الصانعة للأزمة.	37
1	موافق بشدة	0.40	4.80	تبادل المعلومات والأفكار ضروري بين قائد فريق الأزمة وأعضائه للتغلب على الأزمة.	38
	موافق بشدة	0.42	4.20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) والذي يمثل التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا الأخير (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.42) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة في هذا المحور تشير إلى (موافق بشدة)، ومن خلال الجدول تبين أن قيم الانحراف المعياري تدل على أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية. حيث جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "تبادل المعلومات والأفكار ضروري بين قائد فريق الأزمة وأعضائه للتغلب على الأزمة"، حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.80) وبانحراف معياري (0.40) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق تماما)، من خلال الجدول تبين أن قيم الانحراف المعياري تدل على أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية. وبالتالي نقول إن أساس التغلب على الأزمة هو تطبيق مبدأ المشاركة لدى الأفراد من خلال تبادل عنصر المعلومة والأفكار التي تعتبر الركيزة الأساسية بين الفريق الأزموي لإكتشاف المشاكل والوصول إلى الحلول المطلوبة. وبعد سلسلة من التغيرات نجد أن مختلف قيم المتوسط الحسابي التي تلي هذه الفقرة محصورة بين القيمتين (3.96-4.46) وصولا إلى الفقرة رقم (32) التي تنص على "الموقع التنافسي للمؤسسة كفيل بحمايتها من الأزمات"، التي تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معيار قدر ب (0.80)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق)، وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر مؤسسة محتكرة للمجال والمسيطر الوحيد في الأسواق هذا يعني أنه لا توجد منافسة وحتى الأزمات التي يمكن أن تحدث فهي لا تهدد موقعها.

#### 4- معرفة مدى تأثير التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يتم تحليل آراء المبحوثين لفقرات المحور الثالث المتعلق بقياس مدى تأثير التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، كما يلي:

الجدول رقم 14: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
39	التفكير الإستراتيجي له دور في الرصد المسبق للأزمات.	4.53	0.57	موافق بشدة	1
40	التفكير الإستراتيجي يتميز بالسرعة والموضوعية في إدارة الأزمات.	4.53	0.50	موافق بشدة	2
41	غياب الرؤية الإستراتيجية وتكرار السيناريوهات المتشابهة قد يؤدي إلى وجود الأزمات.	4.26	0.78	موافق بشدة	6

7	موافق بشدة	0.89	4.23	يساهم التفكير الإستراتيجي في تنظيم الأفكار لإدارة الأزمات.	42
3	موافق بشدة	0.57	4.46	يساعد التفكير الإستراتيجي على تفعيل نظام اليقظة لمواجهة الأزمات.	43
4	موافق بشدة	0.68	4.46	يساعد التفكير الإستراتيجي على تحسين أداء إدارة الأزمات.	44
5	موافق بشدة	0.67	4.40	تساهم جودة القرارات الإستراتيجية من التقليل من آثار الأزمات.	45
9	موافق	0.78	4.06	التفكير الإستراتيجي له دور في بناء سيناريوهات فعالة لإدارة الأزمة.	46
8	موافق بشدة	0.80	4.20	يساهم التفكير الإستراتيجي في تحويل الأزمات التسويقية إلى فرص حقيقية للإبداع.	47
	موافق بشدة	0.50	4.35		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) والذي يمثل التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا الأخير (4.35) ويأخراف معياري قدره (0.50) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق بشدة)، من خلال الجدول تبين أن قيم الإنحراف المعياري تدل على أن التشتت ضعيف، مما يعكس أن درجة تقارب الإجابات كانت عالية، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (35) التي تنص على "التفكير الإستراتيجي له دور في الرصد المسبق للأزمات." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.53) ويأخراف معياري قدره (0.57) ووفقا لمقياس الدراسة فإن درجة الموافقة تشير إلى (موافق بشدة)، حيث أن التفكير الإستراتيجي يمنح للمؤسسة فرصة اكتشاف المشاكل من خلال عمليات الرصد والتشخيص الصحيح للمعلومات التي تسمح باكتشاف مواطن الخلل وبالتالي معرفة الأزمة التي قد تحدث حتى قبل حدوثها. أما بالنسبة للمتغيرات الأخرى فهي تنحصر قيمتها بين القيمتين (4.20-4.53)، لتأتي في الأخير الفقرة رقم (42) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " التفكير الإستراتيجي له دور في بناء سيناريوهات فعالة لإدارة الأزمة " بالرغم من أن أسلوب السيناريوهات يسمح بتهيئة الأذهان للنظر إلى مستقبل المؤسسة من جهات

مختلفة وبتطلعات جديدة على خلاف المعتاد للوصول إلى مستقبل أفضل، كما يسمح بإدارة الأزمات بشكل فعال إلا أن المؤسسة لم تعتبره عنصر له أثر في بناء تفكير استراتيجي يسمح بإدارة الأزمات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام (T-Test) لتحديد ما إذا كانت الأبعاد محل الدراسة موافقا على توفرها في المؤسسة محل الدراسة من طرف اغلبيه مفردات عينة الدراسة أم لا.

1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الأولى:

$H_0$ : المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تطبيق التفكير الإستراتيجي.

$H_1$ : المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق التفكير الإستراتيجي.

الجدول رقم 15: اختبار (T-Test) لقياس مدى إدارة المؤسسة للتفكير الإستراتيجي

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.81	0.44	4.21	التفكير الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 16: اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس مدى إدارة المؤسسة للتفكير الإستراتيجي

قيمة الاختبار = 3			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	
0.000	29	14.85	التفكير الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ 14.85، عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الأولى  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق التفكير الإستراتيجي.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية:

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الثانية:

$H_0$ : لا تعمل المؤسسة محل الدراسة بإدارة الأزمات.

$H_1$ : تعمل المؤسسة محل الدراسة بإدارة الأزمات.

الجدول رقم 17: اختبار (T-Test) لقياس مدى عمل المؤسسة على إدارة الأزمات

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.77	0.42	4.20	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 18: اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس مدى عمل المؤسسة على إدارة الأزمات

قيمة الاختبار = 3			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	
0.000	29	15.47	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ 15.47، عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الأولى  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإدارة الأزمات.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الثالثة:

$H_0$ : تطبيق التفكير الإستراتيجي في المؤسسة ليس لها تأثير (إيجابي) على إدارة الأزمات.

$H_1$ : تطبيق التفكير الإستراتيجي في المؤسسة لها تأثير (إيجابي) على إدارة الأزمات.

الجدول رقم 19: اختبار (T-Test) لقياس مدى تأثير تطبيق التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

الخطأ المعياري	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.91	0.50	4.35	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 20: اختبار (T-Test) لعينة واحدة لقياس تأثير تطبيق التفكير الإستراتيجي على إدارة الأزمات

قيمة الاختبار = 3			
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	
0.000	29	14.74	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة قدرت بـ 14.74، عند درجة حرية 29 ومستوى دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية الأولى  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أن تطبيق التفكير الاستراتيجي في المؤسسة له تأثير (إيجابي) على إدارة الأزمات.

#### 4- اختبار صحة الفرضية الرابعة

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات وفقا لمتغيرات الدراسة، وذلك للوصول إلى صحة الفرضية الرابعة. وذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 21: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس

مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.20	0.33	1	0.33	بين المجموعات	التفكير الإستراتيجي
	0.19	28	5.46	المجموعات البيئية	
		29	5.80	المجموع	
0.53	0.07	1	0.07	بين المجموعات	إدارة الأزمات
	0.18	28	5.19	المجموعات البيئية	
		29	5.26	المجموع	
0.22	0.37	1	0.37	بين المجموعات	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
	0.24	28	6.93	المجموعات البيئية	
		29	7.31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس، حيث أن قيمة (P) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية، ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لجميع محاور وأبعاد متغيرات الدراسة، ومنه نقول أنه مهما تغير الجنس للمبحوثين فإنه لا يوجد تغيير في نتائج الدراسة.

الجدول رقم 22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب العمر

مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.20	0.33	1	0.33	بين المجموعات	التفكير الإستراتيجي
	0.19	28	5.46	المجموعات البينية	
		29	5.80	المجموع	
0.53	0.07	1	0.07	بين المجموعات	إدارة الأزمات
	0.18	28	5.19	المجموعات البينية	
		29	5.26	المجموع	
0.22	0.37	1	0.37	بين المجموعات	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
	0.24	28	6.93	المجموعات البينية	
		29	7.31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب العمر، حيث أن قيمة (P)

أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية، ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر بالنسبة لجميع محاور وأبعاد متغيرات الدراسة، ومنه نقول أنه مهما تغير العمر للمبحوثين فإنه لا يوجد تغيير في نتائج الدراسة.



الجدول رقم 23: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.93	0.01	2	0.02	بين المجموعات	التفكير الإستراتيجي
	0.21	27	5.57	المجموعات البيئية	
		29	5.80	المجموع	
0.42	0.16	2	0.32	بين المجموعات	إدارة الأزمات
	0.18	27	4.94	المجموعات البيئية	
		29	5.26	المجموع	
0.75	0.07	2	0.14	بين المجموعات	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
	0.26	27	7.16	المجموعات البيئية	
		29	7.31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي، حيث أن قيمة (P) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية، ومنه نقول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لجميع محاور وأبعاد متغيرات الدراسة، ومنه نقول أنه مهما تغير المستوى التعليمي للمبحوثين فإنه لا يوجد تغيير في نتائج الدراسة.

الجدول رقم 24: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الخبرة

مستوى الدلالة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.12	0.40	2	0.81	بين المجموعات	التفكير الإستراتيجي
	0.18	27	4.98	المجموعات البينية	
		29	5.80	المجموع	
0.10	0.39	2	0.79	بين المجموعات	إدارة الأزمات
	0.16	27	4.46	المجموعات البينية	
		29	5.26	المجموع	
0.002	1.34	2	2.69	بين المجموعات	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
	0.17	27	4.61	المجموعات البينية	
		29	7.31	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الخبرة، حيث أن قيمة (P) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية، ومنه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لجميع محاور وأبعاد متغيرات الدراسة، ومنه نقول أنه مهما تغيرت الخبرة للمبحوثين فإنه لا يوجد تغيير في نتائج الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل الإرتباط الخطي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم 25: يوضح الإرتباط الخطي

مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الإرتباط	أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات
0.002	0.28	0.53	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على SPSS

بينت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، إذ بلغ معامل الإرتباط 0.53 أي ما نسبته 53 % ، ونقول أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

وعند مستوى معنوية أقل من 0.05 قدر ب 0.002، ومنه ترفض الفرضية العدمية والتي تنص على " لا يساهم التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة".

أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد بلغ 0.28 أي ما نسبته 28% من المتغيرات طرأت على إدارة الأزمات سببها التفكير الإستراتيجي، أما باقي النسبة 72% تعود إلى عوامل أخرى لم تذكر في النموذج، بالإضافة إلى الأخطاء المعيارية في التقدير.

### النتائج وفق فرضيات الدراسة

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على إبراز أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث نهدف من خلال هذا المطلب إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وفق فرضيات الدراسة الرئيسية، وذلك بالوقوف بالدراسة والتحليل وراء الأسباب التي أدت لبلوغ هذه النتائج.

### 1- مناقشة النتائج وفق الفرضية الأولى

أسفرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي في مؤسسة - اتصالات الجزائر - عن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات والتي تتم مناقشتها كما يلي:

- يستند التفكير الإستراتيجي على تحديد الموضوع المراد التفكير فيه على المستوى الإستراتيجي حيث أن المؤسسة يجب أن تركز على هدف معين تسعى للوصول إليه لتحديد الكيفية التي يجب السير عليها لتحقيق ذلك، كما يجب تحديد المورد البشري المناسب كونه هو المسؤول عن عملية التفكير الإستراتيجي؛

- تلعب الخبرة دور هام في عملية التفكير الإستراتيجي حيث تبرز أهميتها من خلال المعارف والمكتسبات القبلية، ويتم تحويل هذه الخبرة واستغلالها وتحديد الأخطاء قبل وقوعها وتقومها وبالتالي الوصول إلى مبتغى المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
- تتبع المؤسسة مبدأ المشاركة بين الأفراد للوصول إلى تنوع الأفكار وبروز أفكار جديدة، بالإضافة إلى محاولة تحفيز الأفراد وتحسيسهم بروح الإنتماء ليسعى الفرد دائما لتقديم الأفضل، كما أن تشجيعها لإقامة العلاقات الغير رسمية يسمح لها بتبني هياكل تنظيمية مرنة وأفقية تساهم بإنسياب المعلومات ومعرفة الأفراد بوضع المؤسسة؛
- تقوم المؤسسة بنقاشات مفتوحة حيث تسمح بتبادل الأفكار وتفتح آفاق جديدة لنمو التفكير الفردي وقدرته على التحليل والإدراك وبدوره الوصول إلى التفكير الإبداعي الذي يمكن من خلاله الخروج بقرارات استراتيجية تمكن المؤسسة من مسايرة الأوضاع وفتح الأفاق أمام المستقبل؛
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بخطواتها الأولى من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فالمؤسسة تقوم برصد كل ما يقع خارج حدودها من فرص وتهديدات والتي تؤثر وتتأثر بها، كما يجب أن تأخذ بعين الإعتبار ما تتوفر عليه من موارد وإمكانيات، وتحديد نقاط القوة لإستغلالها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- إن نهاية أي مؤسسة أو بدايتها أو بقائها أو استمرارها راجع إلى مدى توفر المعلومة، حيث أن المؤسسة تقوم بتحديد طبيعة المعلومة وحجمها اللازم لعملية التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحليلها ومشاركتها مع كافة الأفراد في الوقت المناسب؛
- يتطلب التفكير الإستراتيجي الإستمرارية والمرونة وذلك للتكيف مع المتغيرات البيئية وما يتماشى مع أهداف المؤسسة بما يضمن لها البقاء وبشكل يسمح لها بالتحسين والتطوير، لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤية والزوايا؛
- عملية التفكير الإستراتيجي عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، بطبعها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. ومن جانب آخر، يتعامل التفكير الإستراتيجي مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيدا ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الإستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ؛
- إن انطلاقة أي مؤسسة ونهايتها تكمن عند عنصر وحيد وهو الزبون الذي يعتبر المنطلق الأساسي لعملية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة حيث تعمل على معرفة احتياجاته وتلبيتها والعمل من أجل تحقيق الإشباع لها والسعي لتقديم خدمات تفوق توقعاته؛

- تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بدعم عملية التفكير الإستراتيجي بحيث يجب أن تكون لديها القناعة والرغبة الأصيلة في عملية التفكير الإستراتيجي بما يضمن لها التحسين والقبول في القرارات والوصول إلى الأهداف التي تسعى لها، شرط أن توفر كافة الشروط اللازمة في الأطراف المشاركة في عملية التفكير الإستراتيجي؛
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بدورات تدريبية بهدف رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في المؤسسة، حيث يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساعد التدريب المؤسسة في تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي اتجاهها؛
- تعتبر المؤسسة المنافسة الدافع الحقيقي لتبني فلسفة التفكير الإستراتيجي، حيث أن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، والسعي لتقديم قيمة مضافة للزبون، وتكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الإستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد؛
- لدى المؤسسة نظام للمكافآت والحوافز يزيد من فاعلية التفكير الإستراتيجي حيث يساهم في تحسين مستوى إنتاجية الأفراد وجعلهم أصول فكرية منتجة للتحسين والإبتكار.

## 2- مناقشة النتائج وفق الفرضية الثانية

- أسفرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بإدارة الأزمات عن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات والتي يتم مناقشتها كما يلي:
- بالرغم من حرص المؤسسة واحتياطاتها والقيام بالمراقبة المستمرة إلا أنها تمر بأزمات تكون لها مصدر قلق وتخلق جو من التوتر بين الأفراد مهما كان نوعها ومدى تأثيرها كون أنها تعيش في بيئة تتميز بالتغير المستمر والتعدد؛
  - إن دقة المعلومات وجودتها ووقت وصولها والمكان الواجب تواجدها فيه يمكن للمؤسسة التعرض لأزمة من خلال أحد هذه العوامل، فإن كانت المعلومات ناقصة ولا تحتوي على كثير من الصدق فهذا يسبب نوع من الأزمات لأن أساس اتخاذ القرارات مبني على أساس صحة المعلومة وجودتها، وإن كان تأخر في الوقت الواجب وصولها فهذا يخلق نوع من التوتر وبالتالي ارتكاب الأخطاء التي قد تؤدي إلى أزمات كبيرة، أما فيما يخص عنصر الوصول إلى المكان المناسب قد ينجم عنه اتخاذ قرارات خاطئة وكارثية؛
  - تقوم المؤسسة بتحديد المنبع الحقيقي للأزمة من أجل معرفة أسبابها ومسببها وكيفية إدارتها بشكل يضمن حلها أو حتى التخفيف من حدتها؛

- المؤسسة محل الدراسة تقوم برسم طريق واحد يعمل عليه كافة الأطراف وذلك لتجنب المقاومة وتضارب المصالح ومن أجل الحفاظ على الجو المناسب، الجو الذي يخلق التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمة تتطلب فريق عمل متدرب تدريباً جيداً وقابل للتجديد مما يشجع على التعلم المستمر؛
- تسعى أي مؤسسة إلى الوصول إلى قرار أمثل في ظل الظروف الطبيعية على أساس جودة المعلومات المتوفرة حول الأزمة، كما يجب أخذ الوقت الكافي للتفكير في الأزمة لكن لا يتم تأجيل اتخاذ القرار، حيث يتم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما يتم التفكير في نتائج القرار على المدى البعيد والقصير؛
- متخذ القرار يلعب دور هام في إدارة الأزمة، حيث يعتبر هو المسير لحالة عدم التأكد والتحكم في التحولات المختلفة والمسؤول عن إقناع الأطراف المشاركة في إدارة الأزمات، فالقائد الإداري الناجح يدرك مدى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة كما يجب عليه أن يعرف كل الطرق والوسائل التي يتم من خلالها خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق الرضا الوظيفي، وبالتالي اتخاذ القرار اللازم لحل الأزمة؛
- وضع سيناريوهات وإعداد خطط تسمح للمؤسسة بالتنبؤ والتحكم والاستجابة والتعلم لمواجهة الأزمات التي من خلالها يمكن وضع خطط مستقبلية تمكن من الوصول إلى الأهداف المطلوبة وبأفضل الطرق؛
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة أساليب علمية حديثة لإدارة الأزمة بشكل فعال حيث تستخدم هذه الأساليب في تحليل الأزمة وتجزئتها إلى مشاكل وتوضيح أبعادها الرئيسية وأبعادها الفرعية الدقيقة، وتحليل الأسباب حيث يتم حذف العناصر الغير مؤثرة والتي يراها فريق الإدارة الأزموي أنها ليست متعلقة بشكل مباشر بالأزمة وليست سبباً في حدوثها، ومن ثم صياغة الحلول والبدائل لحل الأزمة؛

### 3- مناقشة النتائج وفق الفرضية الثالثة

- لقد تم التركيز في هذا المحور على إبراز أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها كما يلي:
- وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغيرات التابعة وأن المؤسسة محل الدراسة تتبع منهج التفكير الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على كفاءة أداؤها من أجل رصد المخاطر والتقليل من مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة خاصة في حدوث الأزمة؛
  - اتباع نهج التفكير الإستراتيجي يساعد الإدارة على كسب الوقت والجهد حيث يعمل كل فرد على إثبات نفسه من خلال اقتراح حلول من شأنها الوصول إلى قرارات أحسن وفي ظل الإمكانيات المتوفرة وبالتالي تنمية القدرة لدى المؤسسة على مواجهة الأزمات في حال حدوثها؛

- يعمل التفكير الإستراتيجي على تحديد الرؤية الإستراتيجية التي تعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المرغوبة، مكانتها السوقية المتوقعة ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. عند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل بإتجاه هدف واحد؛
- تبين من نتائج الدراسة أن التفكير الإستراتيجي لا ينتظر منه أن يحدث التغيير فقط فهو يقوم برصد مختلف التغيرات وبالتالي إمكانية التنبؤ، فهو يعمل على تفعيل نظام اليقظة التي من شأنها تسهيل عملية الرصد ويساعدها على إعدادها والتنظيم المسبق للأفكار لإدارة الأزمات؛
- يعمل التفكير الإستراتيجي على تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف عن طريق وضع الإفتراضات الأساسية التي تحكم الموقف والربط فيما بينها أو النظر إلى المشكلة من وضع مختلف أو بإعتماد الخيالية والتصور؛
- تبين من خلال الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يعمل على تحويل الأزمات إلى فرص حقيقة قادرة على تغيير كل مجريات الأمور و تحويلها إلى الأفضل حيث تعتبر الأزمات التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات فإما أن تفضي في النهاية إلى فشلها أو إلى نجاحات أكبر و أعظم مما كانت، ففي هذه الحالة لا مجال لإستخدام الطرق التقليدية للتعامل مع الأزمة لأن نتائجها حتما تؤدي إلى المصير المجهول لذا يمكننا القول أن كل من الإبداع الفردي و التفكير الجماعي هو السبيل الوحيد لمواجهة الأزمات بمختلف أشكالها وفتح آفاق أمام المؤسسة لمستقبل أفضل.

#### 4- مناقشة النتائج وفق الفرضية الرابعة

لقد تم التركيز في هذا المحور على إبراز الفروقات <ات الدلالة الإحصائية لأثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات والتي تعزى لمتغيرات إقتصادية وديموغرافية، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها كما يلي:

- مهما تغير الجنس للمبحوثين فإنه لا يوجد أي تغيير في نتائج الدراسة؛
- مهما تغير العمر للمبحوثين فإنه لا يوجد أي تغيير في نتائج الدراسة؛
- مهما تغير المستوى التعليمي للمبحوثين فإنه لا يوجد أي تغيير في نتائج الدراسة؛
- مهما تغير مستوى الخبرة للمبحوثين فإنه لا يوجد أي تغيير في نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة

بعد الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- تتراوح الفئة العمرية الأكبر في المؤسسة بين 30 إلى 40 سنة، ومنه فإن المؤسسة محل الدراسة تستهدف الفئات الشابة في عملية التوظيف والاختيار، وتعتبر هذه الفئة المجال الأمل في تطبيق السياسات المتعلقة بالإستثمار الجيد في الموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والمهارات الفنية المتخصصة في المجال الخدماتي، تكنولوجي، والإنصالات السلوكية واللاسلكية؛
- المستوى الجامعي هو الغالب في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يساعد المؤسسة على تطبيق مبادئ التفكير الإستراتيجي وذلك انطلاقا من وجود الإطارات الجامعية التي تستطيع فهم واستيعاب وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة؛
- توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة -اتصالات الجزائر- تطبق التفكير الإستراتيجي في أعمالها بصفة عامة وفي إدارة الأزمات بصفة خاصة وبنسبة عالية؛
- تنطلق المؤسسة محل الدراسة من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية في عملية التفكير الإستراتيجي لإدارة الأزمات؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على مبدأ المشاركة، وأسلوب العصف الذهني للوصول إلى عملية تفكير استراتيجي فعالة في إدارة الأزمات على المؤسسة؛
- يساهم التفكير الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة في التقليل من المشكلات المحتملة وزيادة فعالية إدارة الأزمة؛
- التفكير الإستراتيجي يوفر معلومات تزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة؛
- يحتاج التفكير الإستراتيجي إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة عالية في مجال التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات؛
- تتبع المؤسسة منهج التفكير الإستراتيجي لتنمية أداؤها، وزيادة القدرة لدى المؤسسة على مواجهة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها؛
- يتطلب التفكير الإستراتيجي الإستغلال الأمل للموارد ومعالجة المعلومات المتوفرة وبالتالي إيجاد البدائل لحل المشكلات؛
- يشجع التفكير الإستراتيجي على التعلم التنظيمي من خلال تقاسم الخبرات والمهارات والمعارف بين مختلف أعضاء الفريق الأزموبي؛
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتعيين الأسباب الرئيسية للأزمة وتحديد الأطراف المعنية بها؛
- يساهم التفكير الإستراتيجي في تحويل الأزمات إلى فرص.



## خلاصة الفصل

لقد قمنا في هذا الفصل بالدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث قمنا بإختيار أحد المؤسسات الإقتصادية الخدمية كدراسة حالة، والمتمثلة في مؤسسة - اتصالات الجزائر-، والتي من خلالها توصلنا إلى مجموعة من النتائج، تم مناقشتها وفق المعايير العلمية المتعارف عليها، والتي توصلنا من خلالها أنه لا بد من وجود ضرورة لممارسة التفكير الإستراتيجي في المؤسسة خاصة للكشف عن الأزمات والبحث عن حلول لها، والتي تستوجب وضع استراتيجيات من طرف إطارات تكون مؤهلة، كما يتم تحديد آفاق مستقبلية جديدة.

# خاتمة عامة

## خاتمة

نظرا للتغير الثقافي للفرد ومحاولة مسايرة الواقع بما يفرضه من متغيرات في ظل ظروف بيئية تتميز بالديناميكية والسرعة، هذا الأخير أجبر المؤسسات القائمة على خدمة الفرد وتلبية حاجياته بما يواكب عصره، وذلك من خلال تبنيتها لسياسات وأساليب جديد وإحداث تغيير فكري أكثر منه عملي، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي، إذ أن هذا الأخير أصبح متداولاً بكثرة في الآونة الأخيرة.

يعد التفكير الإستراتيجي عملية ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والبحث عن الأفكار الجديدة بما يمكن المؤسسة من تبنى نماذج جديدة في العمل وإعادة بناء الإستراتيجيات وتطوير رؤية مختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل وصولاً إلى التحسين والتطوير.

كما يلعب التفكير الإستراتيجي دوراً أساسياً في تحديد كيفية مواجهة الأزمات إذ أنه يسمح لفريق عمل إدارة الأزمات على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية، كما يساعدها على الاستعداد لمواجهة الأوضاع الطارئة الغير مخطط لها. فالتفكير الإستراتيجي لا بد أن يكون نظاماً شاملاً ومتكاملاً يمكن من خلاله تحديد خطوات العمل التي من شأنها بلوغ الأهداف، حيث يعتبر التدريب على إدارة الأزمات من الضروريات الأساسية التي تتميز بها المؤسسات الناجحة.

لقد سمح الجانب النظري من معرفة أن المؤسسات التي تشجع أو التي تتبنى التفكير الإستراتيجي تكون أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات الغير متوقعة مثل الأزمات التي قد تمر بها، حيث تصبح أكثر قدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد والذي من شأنه خدمة المؤسسة بشكل أفضل.

ومن هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق التفكير الإستراتيجي في إدارة أزماتها.

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

- يجب على المؤسسة تفعيل فرق العمل وذلك لاختزال الفروقات الموجودة بين أعضاء فريق إدارة الأزمة؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تعتبر الأزمة كفرصة يتم التعلم من خلالها؛
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي؛
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تهتم بتدريب وتكوين الأفراد المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات على الوجه الخصوص؛
- يجب على الأفراد المعنيين بعملية التفكير الإستراتيجي وضع أهدافهم الخاصة جانباً.

- من الضروري أن تشمل عملية التفكير الإستراتيجي وضع سيناريوهات لحل الأزمة تكون غير متشابهة؛
  - على المؤسسة أن تقوم بتوفير مجموعة من الموارد المعلوماتية، المالية، المادية، والبشرية وذلك لمعرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهور الأزمة؛
  - يجب على المؤسسة رصد الأزمات ومعالجتها قبل تفاقمها؛
  - على المؤسسة أن تحدد أهداف مشتركة بين أفراد عملية التفكير الإستراتيجي وذلك لتجنب تضارب المصالح؛
  - يجب العمل على وجود برامج للتقييم والتحليل المستمر للأزمات المحتملة؛
  - على الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة هي المسيطر الوحيد على السوق إلى أنها يجب أن تقوم بعملية التحسين المستمر من خلال تبني أسلوب التفكير الإستراتيجي؛
  - يجب على المؤسسة محل الدراسة العمل على معرفة البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها تحليلًا معمقًا لاستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف؛
  - على المؤسسة محل الدراسة إعطاء أهمية أكبر لعامل التحفيز المعنوي لكونه يشبع حاجات الإنسان الإجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة السلوكية للأفراد، بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل.
- أما عن آفاق الدراسة، فعلى الرغم من محاولتنا الإمام بالموضوع إلى أنه هناك مواضيع تطلب الدراسة والبحث مستقبلاً، ونقترح وعلى سبيل المثال:
- إجراء دراسة حول أثر التفكير الإستراتيجي على المرونة التنظيمية؛
  - دراسة التفكير الاستراتيجي وأثره في ظاهرة التعلم التنظيمي؛
- دراسة دور المهارات القيادية في تنمية التفكير الإستراتيجي داخل المؤسسة.

# قائمة المراجع

❖ المراجع العربية

• الكتب

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، الطبعة 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 2- أحمد علي صالح، زكرياء الدوري، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3- أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات. الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- بلال خلف السكارته، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
- 5- أمنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية 84 شارع زكرياء غني، القاهرة، 2007.
- 7- جمال حواش، دراسة تطبيقية في مجال إدارة الأزمات والتفاوض، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 8- جهاد عودة، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2010.
- 9- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- رجب ذو خليفة المريض، عبد الرحمان الصالحي، إدارة الأزمات الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10- رقية منصورى، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 11- سامي محمد هشام، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2007.
- 12- سعد بن علي الشهراني، إدارة العمليات الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 2005.
- 13- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 14- شهدى رجب، التفكير الإستراتيجي والخروج من الأزمة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، 2013.

- 15- عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، التخطيط الإستراتيجي. الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي، عمان، 2018.
- 16- عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 17- عثمان فاروق السيد، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 18- علاء الدين ناطورية، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار زهران، عمان، 2009.
- 19- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 20- لهلباوي كمال، التفكير الإستراتيجي، دار الكلمة، المنصورة، 2004.
- 21- محمد المحمدي الماضي، الإدارة الإستراتيجية، مصر، 2002.
- 22- محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017.
- 23- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 24- هشام حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

● القاموس

- 1- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة 4، 2004.

● الرسائل الجامعية

- 1- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 2- نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعلم العام الحكومية بمدينة جدة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، سنة 2007-2008.

● المجالات

- 1- حفيان عبد الوهاب، فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 08، جوان، 2015.

2- مزهوده عبد المليك، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، عدد4، 2006.

❖ المراجع الأجنبية

● الكتب

- 1- Garratt, et al., (1998), *Developing Strategic Thought Redis Covering the art of direction giving*, McGraw-Hill ook Company, New York.

● القاموس

- 1- Oxford, “Dictionary of the Language “, University of Oxford, 2006.

● المقالات

- 1- Abraham, Stan, “Stretching Strategic Thinking”, *Strategy & Leadership* 33, no. 5 (2005): 5-12, accessed February 25, 2020.
- 2- Ellen Goldman, Terrence Cahill, Rubens Filho, and Laurence Merlis, “Experiences That Develop the Ability to Think Strategically”, *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (2009): 406, accessed February 28, 2020.
- 3- Goldman, Ellen, Cahill, Terrence, Filho, Rubens, and Laurence Merlis, “Experiences That Develop the Ability to Think Strategically”, *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (2009): 403-16. Accessed February 15, 2020.
- 4- Heracleous L, (1998), Strategic thinking or Strategic planning?, *Long Range Planning*, Vol: 31, N° 3, PP: 481-487, (without a country).
- 5- Liedtka, M.J, Strategic thinking can it be taught, long range planning, vol:31, N°1, without a country, 1998.
- 6- Mintzberg.H, The fall and rise of strategic planning, *Harvard business review*, January-February, without country, 1994, P175.
- 7- Torset C, (2002), La Notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes, conférence de l’association internationale de management stratégique, (without a country).

● المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=933>, Accessed: 18/02/ 2020 at 23:43.



الإصلاح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 08 ماي 1945

قسم علوم التسيير

- قائمة -

استبيان حول مدى واقعية التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة  
اتصالات الجزائر - قائمة -

سيدي المحترم بعد التحية والسلام نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول واقع التفكير الإستراتيجي في إدارة الازمات في مؤسستكم المحترمة وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " واقع التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات " .

مع العلم بأن هذه المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا منا سيدي المحترم فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

الطالبتين:

الأستاذ: قيدوم لزهري

- جيتير إنصاف

- خماسي سوسن

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

## مصطلحات

- التفكير الإستراتيجي: هو القدرة على تحديد الرؤية الإستراتيجية على أساس وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل، والأخذ بعين الإعتبار القدرات العقلية لبلوغ الهدف بشكل صحيح.
- السيناريوهات: هو أسلوب نوعي للتفكير الإستراتيجي، حيث يتم تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض ويحتمل أن تواجه المؤسسة مستقبلا واحدة منها.
- الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات:
  - 1- إنكار الأزمة = أي أن أحوال المؤسسة على ما يرام.
  - 2- كبت الأزمة = تأجيل ظهور الأزمة.
  - 3- إخماد الأزمة = الصدام العلني العنيف مع أطراف الأزمة.
  - 4- بخس الأزمة = التقليل من شأن الأزمة، أي الإعتراف بوجود الأزمة ولكن بإعتبارها أزمة غير هامة.
  - 5- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان، يتم تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
  - 6- تفرغ الأزمة = يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
  - 7- عزل قوى الأزمة = رصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة

• 1-الجنس

ذكر

أنثى

• 2-العمر

من 20 إلى 30 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

من 31 إلى 40 سنة

أكثر من 50 سنة

• 3- المستوى التعليمي:

ثانوي

جامعي " ليسانس أو ماستير "

ماجستير، دكتوراة

شهادات أخرى....

• 4-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة

من 15 سنة فما فوق

## الجزء الثاني

### المحور الأول: عبارات لقياس مدى تطبيق مؤشرات التفكير الإستراتيجي

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-5	- يتم تحديد الموضوع المراد التفكير فيه على المستوى الإستراتيجي.					
-6	- يتطلب التفكير الإستراتيجي هياكل تنظيمية أفقية ومرنة.					
-7	- تعتبر المنافسة الدافع الحقيقي لتبني فلسفة التفكير الاستراتيجي.					
-8	- يأخذ بعين الاعتبار التوجه الزبوني في عملية التفكير الإستراتيجي.					
-9	- التفكير الإستراتيجي يكون بالمشاركة مع مختلف المستويات الإدارية .					
-10	- الإعتماد على خبرة إطارات المؤسسة العليا لزيادة نجاعة التفكير الإستراتيجي.					
-11	- الإعتماد على النقاشات المفتوحة داخليا لزيادة نجاعة التفكير الإستراتيجي.					
-12	- يعتبر التفكير الإستراتيجي تفكير إبداعي يتم من خلاله توليد أفكار جديدة.					
-13	- يتطلب التفكير الاستراتيجي قدرات عالية على التحليل والادراك.					

					-14	-	يتم التركيز على الإطارات العليا للمشاركة في التفكير الإستراتيجي.
					-15	-	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لإطارات المؤسسة حول التفكير الاستراتيجي.
					-16	-	يتوفر بالمؤسسة كفاءات إدارية تؤمن بعملية التفكير الاستراتيجي وقادرة على ممارسته.
					-17	-	يبدأ التفكير الاستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.
					-18	-	يبدأ التفكير الإستراتيجي من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.
					-19	-	ينطلق التفكير الاستراتيجي من جودة المعلومات المحصلة.
					-20	-	يتميز التفكير الاستراتيجي بالإستمرارية و المرونة.
					-21	-	يتمارس التفكير الاستراتيجي في المؤسسة لتوليد الأفكار المستقبلية على أساس الماضي والحاضر والمستقبل.
					-22	-	لدى المؤسسة نظام للمكافآت والحوافز يزيد من فاعلية التفكير الإستراتيجي.

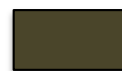
#### المفتاح:



القصـد الإستراتيجي



التفكير الإبداعي



الرؤية الإستراتيجية

المحور الثاني: عبارات تقيس مدى قيام المؤسسة بإدارة الأزمات

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-23	- الأزمة مهما كانت طبيعتها تخلق حالات قلق وتوتر داخل المؤسسة.					
-24	- طبيعة وكمية المعلومات لها دور في حدوث الأزمة.					
-25	- معرفة أين تكمن عوامل الأزمة من الأسباب الرئيسية لإدارة الأزمة.					
-26	- تعدد الأطراف و تعارض مصالحهم يصعب من إدارة الأزمة.					
-27	- تحديد الفاعلين الأساسيين في الأزمة يساعد على إدارتها بفاعلية.					
-28	- في حالة انخفاض أسعار المنتجات في السوق بشدة يؤدي ذلك إلى حدوث أزمة تسويقية.					
-29	- عدم توفر المواد الأولية يؤدي إلى أزمة في العملية الإنتاجية.					
-30	- عدم جودة القرارات المتخذة سبب لوجود العديد من الأزمات الإدارية.					
-31	- يتعين على متخذ القرار الإداري الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة.					
-32	- إدارة الأزمة يتطلب رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، مع إعداد سيناريوهات المواجهة.					
-33	- فريق إدارة الأزمات له جاهزية عالية للتعامل مع مختلف الأزمات.					

					- تكوين فريق إدارة الأزمات وتدريبه وتحديثه باستمرار من أجل التعلم المستمر.	-34
					- إعتقاد الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الأزمات خاصة منها التسويقية.	-35
					- الموقع التنافسي للمؤسسة كفيل بحمايتها من الأزمات.	-36
					- تعمل إدارة الأزمات على التحديد الجيد للقوى الصانعة للأزمة.	-37
					- تبادل المعلومات والأفكار ضروري بين قائد فريق الأزمة وأعضائه للتغلب على الأزمة.	-38



المحور الثالث: عبارات تقيس أثر التفكير الإستراتيجي على إدارة الازمات

المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-39	- التفكير الاستراتيجي له دور في الرصد المسبق للأزمات.					
-40	- التفكير الاستراتيجي يتميز بالسرعة و الموضوعية في إدارة الأزمات .					
-41	- غياب الرؤية الإستراتيجية و تكرار السيناريوهات المتشابهة قد يؤدي إلى وجود الأزمات.					
-42	- يساهم التفكير الاستراتيجي في تنظيم الأفكار لإدارة الأزمات.					
-43	- يساعد التفكير الاستراتيجي على تفعيل نظام اليقظة لمواجهة الأزمات.					
-44	- يساعد التفكير الاستراتيجي على تحسين أداء إدارة الأزمات.					
-45	- تساهم جودة القرارات الاستراتيجية من التقليل من آثار الأزمات.					
-46	- التفكير الإستراتيجي له دور في بناء سيناريوهات فعالة لإدارة الأزمة .					
-47	- يساهم التفكير الاستراتيجي في تحويل الأزمات التسويقية إلى فرص حقيقية للإبداع.					

## الملحق رقم 02 : الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة - اتصالات الجزائر-

إنتهت صلاحية اشتراككم IDOOMLY من أجل راحتكم، قوموا بتمديدته بفضل:  $\Sigma \text{H} \text{C} \text{I} \text{A} \text{I} + \text{H} \text{U} \text{E} + \text{I} \text{U} \text{I} \text{O} \text{H} \text{I} + \text{O} \text{O} \text{I} \text{O}$

**IDOOMLY**

تصفح      شغل      نهاية الصلاحية!

يتم اقتطاع هذه المدة عند أول تعبئة. صالات الجزائر تمنحك تسويق 36 ساعة لتمديد اشتراككم IDOOMLY. هذا العرض يخص الزبائن الذين انتهت صلاحية اشتراكاتهم منذ أقل من 24 ساعة.

إتصالات الجزائر  
ALGERIE TELECOM

**One Click**  
Web presence

Médecin

Artisan

Commerçant

Quelque soit votre activité créez votre propre site Web avec **OneClick PREMIUM d'Algérie Télécom**

**One Click**  
Web presence

Vous êtes professionnel, vous souhaitez garantir la croissance de votre activité.

Algérie Télécom met à votre disposition OneClick dans sa version PREMIUM, l'éditeur de site Web, qui vous permet de créer, gérer et publier facilement et en toute autonomie votre site web personnalisé.

Désormais, plus besoin de connaissances en informatique pour la création de votre site web.

5000 DA /An	<ul style="list-style-type: none"><li>Un Nom de domaine « .com »</li><li>Un Hébergement avec un espace disque de 1 Go</li><li>Une boîte mail Professionnelle (avec toutes les fonctionnalités)</li><li>Un outil de création de site Web présence</li></ul>
-------------	--

Créez votre site web en 03 étapes :

- 1) Choisissez un modèle parmi les centaines de modèles proposés.
- 2) Personnalisez votre site web : Grâce à notre éditeur intuitif « glisser et déposer », insérez vous mêmes vos contenus textes, images et vidéos.
- 3) Mettez en ligne votre site et marquez votre présence sur le web en quelques clics.

Pour plus de détails, appelez le 102.

إتصالات الجزائر  
ALGERIE TELECOM  
Toujours plus proche

# عرض MOOHTARIF

عرض شامل للمحترفين  
الراغبين في تطوير نشاطهم

**عرض 4**  
4 999 DA

**عرض 8**  
6 999 DA



عرض حزمة لتجار و أصحاب المهن الحرة و يشمل :  
 - الإنترنت - خط الهاتف 1000 دج 10000 - مودم  
 - جهاز هاتف لاسلكي - خدماتنا OneClick  
 حل إنشاء وإدارة موقع الإنترنت  
 لتعرف من الخدمات يرجى التواصل : [www.at.dz](http://www.at.dz)



دائما أقرب

# PACK MOOHTARIF

UN PACK COMPLET POUR  
LES PROFESSIONNELS QUI  
VEULENT DÉVELOPPER  
LEUR ACTIVITÉ

**PACK 4**  
4 999 DA

**PACK 8**  
6 999 DA



Offre destinée aux commerçants et professions  
libérales impliqués :  
 Un accès internet - Une ligne 1000 fax 1000 DA - Un  
 appareil téléphonique fax sans fil à 2 cordons - Une solution  
 OneClick de création et de publication de site web.  
 Pour plus d'infos, visitez notre site web : [www.at.dz](http://www.at.dz)



Toujours plus proche



FiMaktabati

المكتبة الرقمية العامة



~~2400 دج~~  
**1750 دج**

## كتب قيمة بسعر منخفض!

بفضل خدمة " في مكتبي العامة " لاتصالات الجزائر،  
يمكنكم توسيع معارفكم بناء على طلبكم، من خلال  
المكتبات الكبرى و دور النشر الدولية المرموقة.  
اطلوعوا على آلاف المؤلفات التي تغطي مجالاً واسعاً من  
المعارف ( صحة ، أطفال، تربية، ثقافة عامة، حياة عملية...) من  
خلال اقتناء بطاقات صالحة لمدة 12 شهراً و بسعر 1750 دج فقط.  
الكتب و المؤلفات متوفرة على الرابط : [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)

www.fimaktabati.dz



FiMaktabati

BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE GENERALISTE



~~2400 DA~~  
**1750 DA**

## GRANDS OUVRAGES, à PETIT PRIX !

Des plus grandes bibliothèques et maisons d'édition  
internationales,  
le savoir se propagera à votre simple demande grâce à  
**FIMAKTABATI GENERALISTE** d'Algérie Télécom.  
Accédez à des milliers d'ouvrages couvrant un large  
éventail de connaissances (santé, enfants, éducation,  
culture générale, vie pratique...) à travers des cartes de  
licences d'une validité de **12 mois** au prix de **1750 DA**  
seulement.

Les ouvrages sont accessibles sur :  
[www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz)

www.fimaktabati.dz











تكون الخدمات الجوّال مغطاة كلياً من التغطية في حالة القوة القاهرة، كما هو مبين في المادة 5 من هذا العقد.

الخدمات الجوّال الموقّعة في العقد ترتبط بقررة الخدمة بكونها لينة غير ثابتة، كما أن تلك المنطقة تتغير مع الزمن مع تغير وسائل وطرق الاتصال.

يقوم المصنّع الجوّال بتحديث الخدمة للزبون في حالة الإضرار في حالة تعييب التكنولوجيات و التراجع التكنولوجي كما هو مبين مع تلبية الزبون مع وسائل وطرق الاتصال.

المادة 7 : ضمان و نقل الملكية

في حالة نقل الزبون التكنولوجيات الجديدة، استكمالاً من تجهيزات من طرف المصنّع الجوّال، هذه التجهيزات تبقى ملكية المصنّع الجوّال طوال مدة الالتزام.

تجوز المصنّع، بصرفه، إعادة مبيعات و صيانة من طرف المصنّع الجوّال ابتداء من تاريخ تسليمه للزبون، ويمكن استبدال الأجزاء التالفة، وذلك في أحيان عديدة من طرف المصنّع الجوّال.

المادة 8 : التخليق

1.2 يتفق من الزبون

بموجب الزبون أن يملك كلياً التخليق للخدمة، مادام في حالة عدم الإغلبية للتجارة، وذلك في أجل قصير (48 ساعة) قبل تاريخ التخليق للخدمة، بشرط أن تكون مدة الشركة السنوية أو يكون 30 شهر في حالة التعلّق تحت هذا الترتيب، حسب مدة التخليق، ويكون ذلك بحسب من الزبون، وفقاً في حال الخدمة تاريخ انتهاء الشركة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المصنّع الجوّال أن يقدّم، بالتعميم، بالخدمات.

2.3 من طرف المصنّع الجوّال

بما يتعلق الخدمة بشكل مؤقت، لأن سوق كثر من طرف المصنّع الجوّال، كما هو مبين في المادة 2.4 من الاتفاقية، كما أن المصنّع الجوّال، في غضون مدة معينة، يمكنه إعادة الترخيص في شروط الخدمة من طرف المصنّع الجوّال، وذلك في حالة التعلّق تحت هذا الترتيب، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المادة 9 : خدمة الاتصالات جوال (تخليق السرعة للاتصال)

1.1 : الترتيب والتخليق للخدمة

1.2 : الترتيب من الخدمة، بموجب ما جاء في العقد، على الزبون

أن يملك الزبون جهاز جوال للاتصالات، يمكنه بذلك LTE

أو GSM، وسيتوجب على الزبون، في الترتيب والتخليق، من طرف المصنّع الجوّال، أن يقوم بالخدمات، الخدمة في مجال التغطية التامة في مكان التمهّل، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة.

بمعرفة الموفر من طرف المصنّع الجوّال، وذلك في حالة التغطية التامة في مكان التمهّل، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة.

أن يملك الزبون عند التمهّل، كل المعلومات اللازمة التي تخصها المصنّع الجوّال، والتي هي هذه المعلومات طبقاً لجدول الأعمال، في حين يظلّ الزبون، في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة.

أن يملك الزبون، وفقاً للمادة 1.2 من 12 شهر

بموجب المصنّع الجوّال قبل التمهّل، أن يتوسط على الزبون، على كل التعلّق تحت هذه الخدمة، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المادة 10 : الترتيب والتخليق

بموجب الزبون، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المصنّع الجوّال، أن يظلّ يملكه من طرفها، حسب الجوانب الخاصة بالخدمة، من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

يمكن الزبون، وفقاً للمادة 1.2 من 12 شهر

بموجب المصنّع الجوّال قبل التمهّل، أن يتوسط على الزبون، على كل التعلّق تحت هذه الخدمة، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المادة 11 : الترتيب والتخليق

بموجب الزبون، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المصنّع الجوّال، أن يظلّ يملكه من طرفها، حسب الجوانب الخاصة بالخدمة، من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

يمكن الزبون، وفقاً للمادة 1.2 من 12 شهر

بموجب المصنّع الجوّال قبل التمهّل، أن يتوسط على الزبون، على كل التعلّق تحت هذه الخدمة، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المادة 12 : الترتيب والتخليق

بموجب الزبون، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

المصنّع الجوّال، أن يظلّ يملكه من طرفها، حسب الجوانب الخاصة بالخدمة، من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

يمكن الزبون، وفقاً للمادة 1.2 من 12 شهر

بموجب المصنّع الجوّال قبل التمهّل، أن يتوسط على الزبون، على كل التعلّق تحت هذه الخدمة، يمكنه من التعلّق تحت هذه الخدمة، وذلك في حالة التعلّق تحت هذه الخدمة، وفقاً بما ذكره في التخليق لإعلام المدة 2.3

**الزبون ومقرره**

**تاريخ**

**أعضاء الزبون**



الملحق رقم 04: طلب إجراء دراسة ميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة 8 ماي 1945 Université

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قنينة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير  
تاريخ: 02 أفريل 2020  
الوقت: 2020/07/19

Département: Sciences  
N° de l'avis: 02/2020  
C-Strat: le

إلى السيد: مدير مؤسسة TELECOM -قائمة-

**الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية**

تحية طيبة وبعد...

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة بتؤسسكم نظرية الآلية أعمالهم:

1- جواز إنصاف رقم التسجيل 36037992/14  
2- خماسي سوسن رقم التسجيل 36056052/15  
شعاع: علوم التسيير تخصص: ماستر إدارة الأعمال السنة الجامعية: 2020/2019  
عنوان الموضوع: أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:  
رئيس القسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الأعضاء: جلايلية كريم

ع/الأستاذة(ة): المشرقة(ة):  
قلودم زهر  
سيلة

المؤسسة المستهدفة:  
المؤسسة الاقتصادية للاتصالات قنينة  
الأعضاء: ياسين  
مواحد

ALGERIE TELECOM

## ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة - اتصالات الجزائر-، حيث تم الإعتماد على الإستمارة كأداة بحث رئيسية، حيث تم توزيعها على 30 عينة من إطارات الشركة، حيث بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك أثر كبير للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات. لكن هذا لاينفي أن الممارسات المتعلقة ب: التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات لم ترقى بعد إلى المستويات التي وصلت إليها الشركات الرائدة في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الإستراتيجي، إدارة لأزمات، الرؤية الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، السيناريوهات.

## Abstract

The current study aimed at presenting the relationship between the effect of strategic thinking and crisis management in the corporation of Algérie Télécom. There was a realibility on the questionnaire to act as a main research tool which was distributed to a sample of 30 employees. Within the scope of this dissertation, the data analysis showed the massive positive effect of strategic thinking in crisis management. However, this does not exclude that the related actions to strategic thinking and crisis management have yet to evolve to the level reached by the leading companies in the field.

**Key words:** strategic thinking, crisis management, strategic vision, strategic analysis, scenarios.