



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مقاولاتية

أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع
صناعة الأدوية في الجزائر

*تحت إشراف الأستاذ:

قدوم لزهر

من إعداد الطلبة:

بن عبدالله بن ذهبية أرسلان

قطاف مديحة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله عزوجل على جميع نعمه وتوفيقه ونسأله المزيد
من الفضل والنعم.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى أستاذنا

" قدوم لزهرة "

الذي تفضل بالإشراف على عملنا هذا ولم يبخل علينا
بتوجيهاته ووقته الثمين وندعوا الله عزوجل ان يجازيه خير
الثواب.

كما نشكر الأستاذ " بعلي حمزة " على مساهمته

القيمة.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أبي وأمي

زوجي

أولادي (مهدي وندی)

أخواتي

كل زملائي وزميلاتي في العمل

كل من شجعني من قريب أو بعيد من أجل إتمام

هذا العمل.

قطاف مديحة

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى

والدي الغاليين

الى زوجتي وابنائي معاذ وعلياء

الى كافة أهلي وأقاربي

بن عبدالله بن ذهبية أرسلان

فهرس المحتويات:

الشكر والتقدير

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1.....مقدمة عامة.....1

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية

1.1. المبحث الأول: مدخل عام للقيادة.....4

المطلب الأول: تعريف وأبرز المفاهيم.....9

المطلب الثاني: أهمية القيادة.....10

المطلب الثالث: أهداف القيادة.....11

المطلب الرابع: نظريات القيادة.....12

2. المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية.....15

المطلب الأول: تعريف وخصائص القيادة الاستراتيجية.....15

■ الاستراتيجية ومفهومها.....15

■ مفهوم وتعريف القيادة الاستراتيجية.....17

■ خصائص القيادة الاستراتيجية.....18

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الاستراتيجية.....22

■ أهمية القيادة الاستراتيجية.....22

- 23..... أهداف القيادة الاستراتيجية. ■
- 24..... المطلب الثالث: نماذج القيادة الاستراتيجية.
- 30..... المطلب الرابع: تحديات القيادة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الأطر المفاهيمية للأزمات

- 34..... المبحث الأول: مدخل الى الأزمة.
- 34..... المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأزمة.
- 37..... المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة.
- 40..... المطلب الثالث: تصنيف وأنواع الأزمات.
- 42..... المطلب الرابع: مناهج تشخيص الأزمات.
- 43..... المبحث الثاني: أساسيات إدارة الأزمات.
- 43..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة.
- 45..... المطلب الثاني: مراحل ونماذج إدارة الأزمات.
- 50..... المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمة.
- 52..... المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في

المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

- 59..... المبحث الأول: تقديم قطاع الدراسة.

59.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
59.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
59.....	1- مجتمع الدراسة.....
61.....	2- عينة الدراسة.....
62.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.....
62.....	1- تصميم أداة الدراسة.....
64.....	2- الصدق الظاهري.....
64.....	3- صدق المحتوى.....
65.....	4- معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.....
65.....	المطلب الثالث: نموذج الدراسة.....
68.....	المطلب الرابع: مصادر وأدوات جمع البيانات.....
68.....	1- المصادر الأولية.....
68.....	2- المصادر الثانوية.....
68.....	المبحث الثالث: تحليل المعطيات واختيار الفرضيات وتفسير النتائج.....
68.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....
71.....	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة.....
71.....	1- التعرف على مدى قيام مؤسسات القطاع بممارسة القيادة الإستراتيجية.....
78.....	2- التعرف على مدى قيام مؤسسات القطاع بالأزمات.....
84.....	المطلب الثالث: اختيار الفرضيات.....

- 1- اختيار الفرضية الفرعية الأولى.....85
- 2- اختيار الفرضية الفرعية الثانية.....85
- 3- اختيار الفرضية الرئيسية.....86
- المطلب الرابع: تفسير النتائج وفق فرضيات الدراسة.....87
- المطلب الخامس: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.....89
- خاتمة عامة.....92

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
65	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	01
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للعمر	03
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	04
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية	05
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الإداري للوظيفة	06
72	التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول تحليل البيئة التنظيمية	07
74	التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول الاتجاه الاستراتيجي و مدى استثمار القدرات الاستراتيجية	08
76	التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول مدى قيام المؤسسات بتطوير رأس المال البشري	09
79	التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة مرحلة ما قبل الأزمة	10
81	التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة في مرحلة الأزمة	11
83	التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة مرحلة بعد الأزمة	12
85	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى	13
85	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية	14
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	15

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
20	نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية	01
21	مدخل EASIER للقيادة الإستراتيجية	02
26	فاعلية القيادة الاستراتيجية	03
28	القيادة الاستراتيجية الفعالة	04
29	ممارسات القيادة الإستراتيجية.	05
38	أسباب نشوء الأزمات	06
48	مراحل الأزمة حسب نموذج بيرسون ومتروف	07
66	نموذج الدراسة	08

الملخص:

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع صناعة الأدوية حيث تم استخدام الاستمارة كأداة بحث رئيسية حيث تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات العليا والإطارات المسيرة لهذه المؤسسات حيث تم التوصل الى أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات إلا أنه، لم يرتقي بعد الى مستوى الممارسات المعمول بها في اقتصاديات الدول المتقدمة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة - القيادة الاستراتيجية - التفكير الاستراتيجي - رأس المال البشري - قطاع صناعة الأدوية.

Résumé:

Cette étude vise à étudier l'impact du leadership stratégique sur la gestion de crise dans les institutions économiques actives dans l'industrie pharmaceutique. Le questionnaire a été utilisé comme outil de recherche principal, 60 questionnaires ont été distribués à l'échantillon d'étude représenté par les cadres supérieurs et les cadres de ces entreprises où il a été constaté qu'il y a un impact de leadership stratégique sur la gestion de crise, mais il n'a pas encore atteint le niveau des pratiques appliquées dans les économies des pays développés

Les mots clés:

Leadership - leadership stratégique - réflexion stratégique - capital humain - le secteur de l'industrie pharmaceutique.

مقدمة عامة:

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، وهي الآن تعمل في بيئة عالمية تتميز بالتغيير السريع في جميع المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية من جهة وشدة المنافسة من جهة أخرى، وكنتيجة لتلك التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة تجد المؤسسات الاقتصادية نفسها أمام أزمات ومواقف تشكل مخاطر لا حدود لها تهدد استمرارها في السوق، وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها مواجهة الأزمات وخاصة من خلال استشرف ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم الاستفادة من الفرص التي تخدم أهدافها والتهديدات التي تحول دون ذلك، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها أسلوب إدارة الأزمات، مما يساهم في منع حدوث الأزمات أو الحد من آثارها السلبية، ولكي تستطيع مؤسسات الاقتصادية التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية المتقلبة وجب عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة تساعد في إدارة أزماتها بشكل ناجح.

لقد أصبحت الأزمات واقعا حتميا تواجهه المؤسسات الاقتصادية وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة، فقد شهد العالم الحديث أزمات اقتصادية (الأزمة المالية العالمية وتبعاتها) أزمات سياسية متسارعة ظهر أثرها في الدول العربية وغيرها وأزمات صحية مثل التي يمر بها العالم بأسره وما فعلته جائحة كورونا، مما خلق حالة حرجة في كافة أنواع المؤسسات جعلها تقنقد قدرة القيادة والتعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، ضيق الوقت ونقص المعلومات.

إذ يتوقف التعامل مع الأزمات على أسلوب القيادة في إدارتها بدءا بمحاولة التنبؤ بها مرورا بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المؤسسات الاقتصادية عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المؤسسات الاقتصادية وبقائها ذلك لأن التعامل مع الأزمات والاستفادة منها ومنعها مستقبلا يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية، إنها تحتاج إلى قادة استراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارة الكوارث والأزمات.

مما سبق يتضح أن قيادة الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية، وسوف نحاول من خلال هذه

الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية وابرار أثرها وممارساتها من خلال ما تناولته الأدبيات والدراسات المختلفة ودورها في إدارة الأزمات

أولا: إشكالية البحث

على ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل فيما يلي:

ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في قطاع صناعة الأدوية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة الاستراتيجية؟
- ما هو مفهوم ادارة الأزمات؟
- هل تأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية تطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في صناعة الأدوية.
- الفرضية الفرعية الأولى: تعمل المؤسسات النشطة في صناعة الأدوية على تبني القيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تعمل المؤسسات النشطة في صناعة الأدوية على إدارة الأزمات وفق الأسس العملية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- التعرف على القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف القيادية للمؤسسات الاقتصادية في إدارة الأزمات بفعالية.
- التعرف على طبيعة الأزمات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية .والتي تؤثر على أدائها.
- التعرف على الفرق بين القيادة الحالية و القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة الأزمات.
- التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كليا أو جزء منها في المؤسسات الاقتصادية مما يؤثر على فعالية إدارة الأزمات.

- تقديم إطار مقترح وبعض التوصيات التي قد تساهم في اختيار القيادة الاستراتيجية كحل لمواجهة بعض الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- يرجع اختيار الموضوع إلى عدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:
- ملائمة الموضوع للتخصص والرغبة الشخصية في البحث حول الموضوع؛
- المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول؛
- حاجة الجزائر إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار مساعي تحقيق الاكتفاء الذاتي والبحث عن تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات؛

خامسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: المؤسسات النشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر.
- الحدود الزمنية: يمتد تطبيق الدراسة زمنيا بدءا من مارس 2021 الى غاية ماي 2021.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الفئات السوسيو مهنية النشطة في المؤسسات محل الدراسة. من إطارات عليا وإطارات مسيرة دون غيرهم نظرا لحدثة وطبيعة الموضوع.

سادسا: أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية-

- تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها.
- نظرا لأهمية إدارة الأزمات في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، يعتبر البحث محاولة لإضافة الأكاديمية في هذا المجال.

ب. الأهمية التطبيقية- :

- يعتبر نمط القيادة الاستراتيجية ذا سمات وخصائص هامة تساعد في تطوير أداء المؤسسات لذلك يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة التقليدية المتبعة خاصة إذا ما علمنا بوجود قصور لدى المؤسسات الاقتصادية في بناء التصورات المستقبلية.
- إلقاء الضوء على الأزمات التي يعاني منها قطاع الدراسة والتي تعيق تنفيذ مهامها كي تضع الخطط المناسبة لمواجهتها.

سابعا: منهجية البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة متغيرات البحث وأهدافه وفرضياته، وذلك لوقوف بالدراسة والتحليل على أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة بقطاع صناعة الأدوية، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة الحالة يهدف إلى وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا، وتبسيط الضوء على واقع الممارسات الميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحديد وتفسير العلاقات الموجودة بين متغيرات البحث، معتمدين في ذلك على جمع المعلومات والحقائق من مصادرها الأولية والثانوية، وذلك باستخدام مجموعة من أدوات البحث المتعارف عليها في البحث العلمي والتي تمثلت أساسا في الاستمارة.

ثامنا: الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم كل من القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات سواء كانت منفردة أو مجتمعة للاستفادة منها في التطرق لأدبيات الدراسة، والتعرف على أبعاد المتغيرات ومن بين هذه الدراسات نذكر منها ما تطرق إليه طارق مفلح جمعة أبو حجر في رسالة دكتوراه القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات:

" الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي " 2012 Ellen F. Goldman

-أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة هو تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي. حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من 100 من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الامريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد ما يقارب 42ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي. تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها 447عضو، برز من خلالها اختلافات متفاوتة في نسب استخدام هذه الممارسات تعزى للاختلافات الديمغرافية.

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ-برز من خلال الدراسة ممارستين هما الأكثر استخداما وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي.

ب-عززت الدراسة أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل كافة العاملين ونصحت بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة كما أوصت بتطبيقها في صناعات أخرى وبلدان أخرى وبإجراء دراسات حالة للحصول على نتائج أفضل.

2- "عندما أنقذت الثقافة الموقف: ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات" 2013 Fredricka

-أهداف الدراسة:

تحدد هدف الدراسة في إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر ب 800 مليون دولار وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل 90 عاما كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من 42 إلى 81 شهر، إلا أنها عادت للعمل خلال 5 شهور فقط.

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ-بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دور في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جدا ، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة.

ب-توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

ت-من خلال التجربة تبين أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات التي مكنت المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة إلى طلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

3- "نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات" 2014 Genti

-أهداف الدراسة:

الهدف من الدراسة هو تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقا للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات.

وقد تم استخدام الدراسة المقارنة لاثنتين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango و Abertis حيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم و صناعة الملابس والأحذية ، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ-الحالتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة ، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل.

ب- الاستنتاج الرئيس هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.
ت- تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

4- "العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات/البرامج" M. Papadaki .2014 et al

-أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة هي ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls-Royce plc) التي تهدف إلى استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة. استخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية و الاستقصاءات كأدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أنه هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:

-دعم القيادة والإدارة العليا

-التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة

-الدعم من مدير إدارة المخاطر

-توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.

ب- تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر، مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير المخاطر حيث يضمن جمع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

تاسعا: خطة البحث:

يتكون البحث من مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة حيث:

• جاء الفصل الأول بعنوان: الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية حيث يتناول في المبحث الأول مدخل عام للقيادة ويتم فيه ابراز تعريف ومفاهيم القيادة، أهميتها، أهدافها وكذا نظرياتها، اما المبحث الثاني فيتناول فيه القيادة الاستراتيجية من خلال التطرق الى تعريفها، خصائصها، أهميتها وأهدافها وأخيرا أبعادها.

• يحمل الفصل الثاني عنوان: الأطر المفاهيمية للأزمات حيث يتم الانطلاق من مدخل الى الأزمة في المبحث الأول وذلك من خلال ابراز مفهوم الأزمة خصائصها، أسباب نشوء الأزمة، تصنيف الأزمات وأنواعها، مناهج تشخيص الأزمات، أما في المبحث الثاني فسيتم عرض أساسيات إدارة الأزمات وهذا بالتطرق الى مفهوم إدارة الأزمة، مراحل إدارة الأزمات ونماذجها، استراتيجيات إدارة الأزمة، أساليب إدارة الأزمات.

• أما الفصل الثالث: فقد جاء لعرض وتحليل البيانات من خلال تحليل الجداول الإحصائية لاستخلاص النتائج في ظل الفرضيات ومناقشتها للإجابة على التساؤل الذي قام عليه البحث وهو: هل يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ ونختم بحثنا بمجموعة من التوصيات والنتائج.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

للقيادة الاستراتيجية

تمهيد:

إن موضوع القيادة من المواضيع المهمة والقديمة جداً قدم البشرية، وهناك نظريات عديدة وأفكار كثيرة في هذا الموضوع، ولكن هذه الأفكار قد تغيرت كثيراً في أيامنا هذه، فالناس اليوم أكثر ثقافة وتعليماً وأكثر ترابطاً. ولم يعد بالإمكان قيادتهم بالطريقة القديمة، وقد يكون من المتعارف عليه إن القادة بحاجة إلى شخصيات مؤهلة بالعقل الصافي، والشعور بالمسؤولية، كما يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب والمتواصل للمؤسسات من أجل مواجهة الأحداث والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة استراتيجيين وعلى مستوى عالي من الإبداع والتفكير الخلاق من أجل تصور مستقبل منظماتهم وتحديد بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها.

تسعى المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها وأهدافها لتحقيق النجاح والريادة في العمل والوصول لذلك ليس بالأمر السهل في ظل المنافسة الشرسية في السوق لذلك فإن المؤسسات تسعى لتوظيف إمكاناتها الذاتية المتنوعة للوصول للنجاح وتعد القيادة أحد إمكانات المؤسسة، فخلق القيادة الملائمة لتطبيق استراتيجيات الأعمال يحتاج إلى تخطيط واعٍ وجهود متضافرة، وأحياناً يحتاج إلى استثمار متواصل، هذا ما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسعاً ويحتاج إلى الاهتمام به أكثر، وسيتم تناول أهم جوانب هذا الموضوع في الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية، إذ قسم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تناول مدخل عام للقيادة من خلال التطرق إلى: تعريف وأبرز المفاهيم، أهمية القيادة، أهداف القيادة، نظريات القيادة. وخصص المبحث الثاني للقيادة الاستراتيجية وشمل تعريف وخصائص القيادة الاستراتيجية، أهداف وأهمية القيادة الاستراتيجية، نماذج القيادة الاستراتيجية، تحديات القيادة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام للقيادة

ترجع جذور القيادة إلى كتابات الصينيين، اليونانيين، الرومانيين، والمصريين، إذ أن المصريين القدامى قدّموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة ماضية وتشير القيادة إلى القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد. فالقيادة إذا ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة المجتمع البشري، فعندما تكون هناك جماعة تعمل على تحقيق أهداف مشتركة توجد قيادة تعمل على تنسيق وتنظيم مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة لتحقيق تلك الأهداف.

كما يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الفكر فقد قال الفيلسوف اليوناني هيرودوت "إن أعمال الرجال العظيمة والجريئة لا يستطيع غبار الزمن أن يغطيها !".

المطلب الأول: تعريف وأبرز المفاهيم

القيادة هي ظاهرة معقدة تمس العديد من الأطراف ذات العلاقة بالعمليات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، وتبرز في آلية التأثير إذ تستلهم الأفراد للعمل على تحقيق أهداف المجموعة بالدوافع الشخصية بعيدا من الإكراه.

وفي الإطار نفسه يمكن القول بأن لقيادة "هي امتلاك قابلية التأثير في العاملين، وهي تمكن القيادة من توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب للوصول إلى الأهداف المطلوبة"⁽¹⁾.

إن القيادة لغويا: هي "التعود في اللغة نقيض السوى، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل و القدوة و المرشد.

أما اصطلاحا:

تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة ومنها ما يلي: ⁽²⁾

عرفها أثر وير ARTHUR WEMER على أنها القدرة على التأثير في الآخرين.

كما عرفها كونتز و أودنل CONTEZ & ODMEL أنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، و توجيههم نحو تحقيق الأهداف.

(1) رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان 2014، ص 58.

(2) أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، الحرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 15.

أما هايمان و هيلجرت hayman& hilgert فقد عرفاها بأنها:

القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

وقد أثار مفهوم القيادة جدلا بين الباحثين والمنشغلين بالفكر الإداري حيث تباينت تبعاً لذلك تعريفاتهم لمفهوم القيادة فهناك من يرى أنها جزء من الإدارة، وهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة ورأي ثالث يقول إن الإدارة علم بينما القيادة فن، فالقيادة بحكم موقعهم يجب أن لا ينقسموا في تفاصيل العمل الروتيني اليومي ويجب أن يكون لهم تطلع استراتيجي شامل وواسع لأنهم بدون لك يصبحوا إداريين وتنفي عنهم صفة القيادة.

وتختلف القيادة عن الإدارة في كون القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل فتحرص على توضيح الرؤية و التوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة و التوجيه، أما الإدارة فهي تركز على الأداء و الإنجاز في الوقت الحاضر. (1)

ومن هنا نجد أن الفرق بين القيادة و الإدارة يكمن في:

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

(أ) تحديد اتجاه الرؤية.

(ب) التحفيز وحشد الهمم.

(ج) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

تهتم القيادة بالكليات، اختيار العمل الصحيح، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و التفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

- كما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة. (2)

المطلب الثاني: أهمية القيادة

(1) كريم أمينة، أد غيا بوفلجة، مواصفات القيادة الإستراتيجية لدى إطارات مركب البترول RA1/K سكيكة، ص4.

(2) أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 20.

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم"، رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، وقديما قال القائد الفرنسي نابوليون "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب" وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في: (1)

- 1- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 2- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 3- أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 4- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- 6- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 7- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف القيادة

تكمن أهداف القيادة في المؤسسة إلى مايلي: (2)

- أ- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- ب- العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- ج- توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه.
- د- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- هـ- تساعد في رفع معنويات العاملين ودفعهم لمزيد من العطاء.
- و- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

(1) أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) ابراهيم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 566 - 567.

المطلب الرابع: نظريات القيادة:

لقد أسفرت نتائج الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة القيادة عن نظريات نستعرضها بإيجاز وفق قدمها على النحو الآتي:

نظرية الرجل العظيم تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة ان القادة يولدون قادة أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم وانها تقدم سمات مثالية. ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وان القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد اما ان يمتلك السمات الضرورية للقيادة او لا يمتلكه كما يلاحظ ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها.

ومما يلاحظ ان هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد. ومن ثم ظهرت **نظرية السمات** التي ركزت على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية. وان القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالتطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل.

ويرى (سيسيل Cecil) ان القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل انها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة. ومما يلاحظ ان الكثير من الباحثين حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول او الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتمييز القادة عن غيرهم. ومن الانتقادات التي وجهت لها من حيث انه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل ان القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من صفات .

ولذلك ظهرت **النظرية الموقفية** التي تقوم على افتراض مؤداه ان أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ان الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية. وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف

أي ان هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته ، وسمات الاتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلاً عن سمات الموقف وطبيعة الظرف أي ان القيادة تصبح قيادة نابغة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأى قرار يتخذ استناداً إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه.

ومن المآخذ على هذه النظرية ان القيادة يصعب أن تكون وفقاً تاماً على الموقف والظروف، وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، لذلك ظهرت النظرية التفاعلية التي قامت على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر ان هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً بمعنى آخر ان هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسة في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلاً عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وانها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الأدوار وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء

ومما يلاحظ ان هذه النظرية عالجت الثغرات في النظريات السابقة الا انه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظراً لاختلاف ثقافات وأيديولوجيات الدول.

وبذلك جاءت النظرية الوظيفية مركزة على دراسة المهام، والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة ان كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد.

القيادة التحويلية هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة. ان هذه النظرية أخذت بعين الاهتمام الاتصال العمودي بنوعيه التنازلي (بين القائد ومرؤوسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة.

ويضيف (باس, Bass) نمط القيادة التحويلية بأنه نمط متميز عن أنماط القيادة كونه يشمل تغييرات المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين. وأن القيادة التحويلية تحت المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي.

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدهم التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة. فلقيادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين وتحقيق علاقات احترام وثقة متبادلة بين المرؤوسين الآخرين إذ ليس بالضرورة معاملة القائد لجميع المرؤوسين على السواء، ولكن باستطاعته أن يجعلهم يدركون انهم جميعاً مهمون ومحترمون في المنظمة، وانهم ليسوا مجموعة من الدرجة الثانية. وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع، وتوسيع مستوى إدراك الموظفين، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها.

والقادة التحويليون يتبادلون الدوافع الإيجابية والمكافآت بينهم جيد وبين المرؤوسين فهم يساعدون مرؤوسيهم على توضيح المسار ومن ثم إعطاء المكافآت لهم.

والقادة التحويليون يخطرطن في عدة سلوكيات تساهم على إحداث التغيير بمنظمتهم وهذه السلوكيات هي سلسلة من ثلاث مراحل:

1- إدراك الحاجة للتغيير: عندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، يعجز العديد من أعضاء الإدارة العليا عن إدراكها كونها تهديدات لمنظمتهم ولكي يدرك أعضاء المنظمة التغييرات البيئية يجب تشجيعهم لزيارة منظمات أخرى لمعرفة كيف تعمل وتعالج المشكلات.

2- خلق رؤية جديدة: وهذه الرؤية تتطور بمرور الزمن من خلال الأفراد الذين شاركوا في قرارات تشكيل تلك الرؤية وسينفذون التغيير.

3- تنفيذ وتأسيس التغيير: لضمان التنفيذ الناجح للتغييرات الكبرى يجب أن يعمل القائد التحويلي مع مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة والالتزام الإيجابي تجاه التغيير وأن يلقي الدعم والمساندة من جانب المديرين في المستويات الإدارية العلي على نحو واضح وحازم.⁽¹⁾

(1) شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، 2010، ص 119-113.

المبحث الثاني: القيادة الإستراتيجية

ان الطبيعة التنافسية للمنظمة تتطلب قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على التكيف مع الظروف غير المعروفة والتي تؤثر على المنظمة بحيث تمنعها من الوصول الى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص القيادة الاستراتيجية

الإستراتيجية ومفهومها: قبل الشروع في تناول أبرز المفاهيم المتعلقة القيادة الاستراتيجية سيكون لزاما علينا المرور على المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية عندما نقول (stratos agein) فهو مصطلح الإستراتيجية ذاته مقسم إلى جزئين، ويعني الجيش الذي تدفع به إلى الأمام، وبوصل طرفي المصطلح stratos و agein تحصل على strategos وهذا يعني الجنرال، وفعل strategika فهي تعني وظائف و أعمال الجنرال بالمفهوم العسكري للكلمة، وتعني الصفات التي يمتلكها الجنرال أما agein فهي تعني الدفع على الأمام، هذه الفرضية الأخيرة هي الأكثر واقعية عند الكثير من مؤرخي العلوم الاستراتيجية، وبما أن ها الاقتراح في التحليل يشير إلى أن الإستراتيجية ليست شيئا ساكنا بل هي مرتبطة بالحركة.

أما كلمة strategia أيضا خرجت من نفس الجذر ككلمة strategeune و التي خرجت منها كلمة stratagème ولكن المارشال de puysegur القرن الثامن عشر يرى أن هذه الكلمة كان لها، معنى آخر في اللاتينية لم تكن في الفرنسية، حيث تعني في اللاتينية الحيلة أو الخديعة أو الوسيلة في الحرب، لكن stratagème الوسيلة أو الخديعة الحربية ليست فقط خديعة أو حيلة، بل هي فعل عقلي ذكي يتمتع به الجنرال، ففي عالم الحروب و الصراعات التي يسيطر عليها بالقوة ، الإستراتيجية هي ترجمة حقيقية لهذا الفعل الذكي للعقل. (1)

تعريف وخصائص الاستراتيجية:

للإستراتيجية تعريفات متعددة نذكر منها: (2)

- الإستراتيجية سلسلة من الإجراءات المتسمة تقتضي بتخصيص الموارد لأي كان من الأفراد الذين لهم حق الوصول إليها من أجل إنجاز غاية معينة.

(1) أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 64- 65.

(2) رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبنى سلوكيات التسويق الريادي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019، ص59.

- الإستراتيجية مجموعة متكاملة ومنسقة من الإجراءات و الالتزامات الرامية إلى استغلال الكفاءات الأساسية و اكتساب ميزة تنافسية.
- الإستراتيجية هي مجموعة من الإجراءات المترابطة التي يتخذها المدراء لزيادة أداء منظماتهم.
- و الإستراتيجية كذلك المحيط الذي يسمح للمنظمة بتحديد أهدافها البعيدة المدى، ثم العمل على تحقيقها بحشد كافة مواردها الداخلية المتاحة.
- وتعرف الإستراتيجية بأنها الخطط و الإجراءات التي توجه المنظمة إلى أهدافها، وتطابق القدرات و الموارد مع الفرص و التهديدات في البيئة.

خصائص الإستراتيجية:

تتميز خصائص الإستراتيجية بمايلي: (1)

- 1- إن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- 2- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- 3- الإستراتيجية هي وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- إن الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى فلائمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.
- 5- ذات تأثير طويل الأجل.

القيادة الإستراتيجية:

تتضمن القيادة الإستراتيجية تطوير رؤية الشركة، وتصميم إجراءات إستراتيجية لتحقيق هذه والرؤية وتمكين الآخرين أو منحهم السلطات لتنفيذ هذه الإجراءات الإستراتيجية. إن القادة الإستراتيجيون هم أشخاص يمارسون القيادة الإستراتيجية. ويشغل القادة الإستراتيجيون وظائف المستوى الأعلى في المنظمة نذكر أن القادة الإستراتيجيون اليوم يشملون الناس عبر كل أنحاء الشركة في الإدارة الإستراتيجية.

(1) أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وبذلك فإن أي شخص في الشركة يكون مسئولاً عن تصميم إجراءات إستراتيجية وضمان تنفيذها بطرق تتقل الشركة باتجاه تحقيق الرؤية يلعب بالضرورة دور القائد الاستراتيجي.⁽¹⁾

مفهوم وتعريف القيادة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter,1982) و(Mint zberg, 1984) إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، كما أشار كل من (Nachman&Shrivasrava) إلى أن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد سنوات. و يتفق (Vera& Crossan ,2004M223 و Zoogh , 2009:203) إلى أن هناك فرق بين القيادة و القيادة الإستراتيجية إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية بمستوى القمة بالمنظمة و الفرق الثاني إن القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشأ علائقي و إنما أيضا كمنشأ استراتيجي.

إن من المفاهيم الأساسية المهمة للقيادة الإستراتيجية هو ليس البدء بخطة حتى يصبح لدى القائد فهم واضح لرسالة المنظمة، وتوصف بأنها "القدرة على خلق الملائمة و التحالف في كل مستويات الأعمال وتعرف بأنها " القدرة على التوقع و التصور، و الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة".

يضاف لها التفكير الاستراتيجي و العمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة، ويشير الطائي إلى أن الإستراتيجية تعنى الخطة و القيادة الإستراتيجية هي تفكير و اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وبذات الصدد فإن اتخاذ القرار يأخذ عبر مختلف الثقافات، الوكالات، جداول الأعمال، و الشخصيات، و الرغبات، ويتطلب ابتكار الخطط العملية المرغوبة فيها و المقبولة لدى الأفراد و المنظمة.⁽²⁾

- وتتحقق القيادة الإستراتيجية عندما يكون القائد استراتيجيا في تعامله مع أمور المنظمة.
- وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها أفراد يمتلكون الخبرات والرؤية والحكمة لبناء الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات المترتبة عليها في بيئة معقدة.

(1) باسم شمس الدين، القيادة الإستراتيجية وحركة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص3.

(2) سلمى حنيفة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد4، العدد 9، 2012، ص 251.

- وتتمثل القيادة الإستراتيجية في مزيج متناسب من القيادة الحكيمة التي تؤكد على الاستثمار في المستقبل والمحافظة على النظام القائم، وتركز على العمليات والتوجه الاستراتيجي الطويل الأجل للمنظمة.
- وتكمن القيادة الإستراتيجية في القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغييرات الإستراتيجية عند الضرورة.
- وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها استعداد القائد لتحمل كافة التحديات المستقبلية مع التركيز على الموارد الحرجة التي تكون مسئولة عن إحداث فرق معنوي لضمان النجاح المستمر في المستقبل.
- تتميز القيادة الإستراتيجية بالفكر والرؤية اللذين يسهمان في استشراق المستقبل ومواجهته بما يناسب الظروف البيئية والمحيط بالمنظمة وبالاستثمار الأمثل للقدرات المادية والمعنوية مع الاهتمام بالموهب البشرية الموجودة والعمل على تطويرها بالابتكار والإبداع، لكي تبقى المنظمة في وضع تنافسي مميز.

وبناء على ما تقدم نرى القيادة الإستراتيجية سواء كانت متمثلة بشخص واحد أو فريق عمل فهي الجهة التي تمتلك خصائص وقدرات ومسؤوليات تفوق جميع أعضاء المنظمة، وتكون في تماس مستمر مع ما يحدث في البيئة الخارجية وطبيعة المنافسة القائمة فيها، فهي بذلك تكون المسئولة عن ترشيد المنظمة لتحقيق أهدافها المستقبلية والعمل مع بقية أعضاء المنظمة لإيصالها إلى المستوى المطلوب لتحقيق النجاح والبقاء في السوق. (1)

خصائص القيادة الإستراتيجية:

إن الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية: (2)

أ- قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها: يعد المال عماد الأعمال ويتمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيره في الوسط الذي يعيشه وليس الأمر موقوف على المال فحسب وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذاً على المدى البعيد.

(1) رائد محمد حسن قادر، مرجع سبق ذكره ص 60، 61.

(2) طارق مفلح جمعة أبو حجبر، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 59.

كما تمثل المعلومات وحيازتها و الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

ب- **المركز الوظيفي:** لاشك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الإستراتيجية التي تحل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.

ت- **مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة:** وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البيئة التنظيمية و التصميم التنظيمي.

ث- **مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير:** تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا استراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذيا لأوامر أو تعليمات أو قوانين ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

ج- **إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير،** سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراته المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الإستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

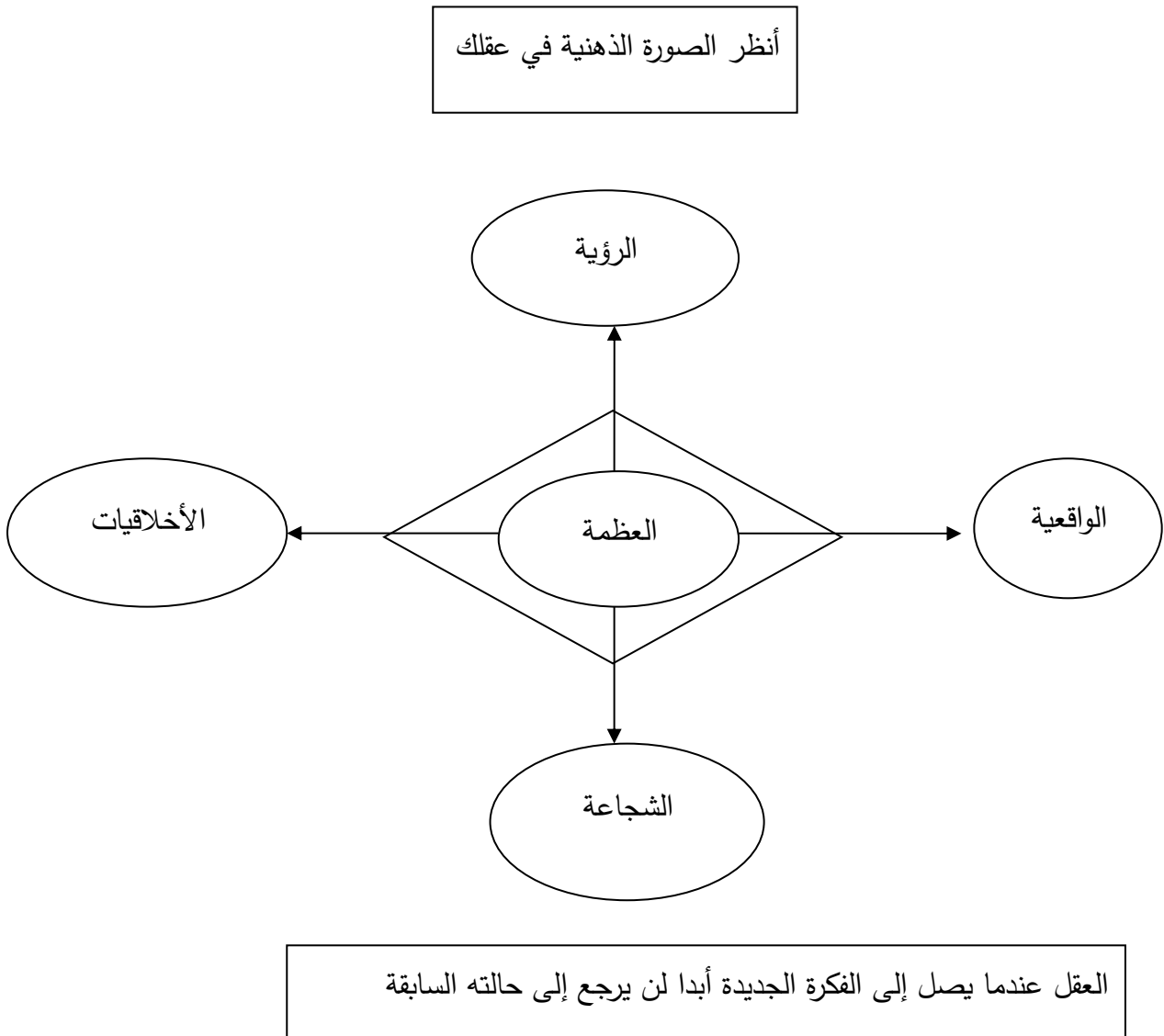
ح- **الخريطة العقلية المعرفية:** يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي مسئولًا بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار و الخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجدير بالذكر أنه عند تحويل المعلومات المتسلمة إلى معنى، فإن صناع القرار الإستراتيجي يلجئون إلى المخطط الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة والمتضمن مجموعة من التوقعات بخصوص ما الذي سيحدث في حالة حدوث ظرف محدد وما الخيارات القائمة، وما المعلومات المطلوبة، وكيف تتجز بعض الوظائف المحددة.

ومن المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه

P.Koestenbaum في نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، وفي هذا النموذج الذي ينطلق

من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الاستراتيجية فيه أربع خصائص ومكونات هي:

شكل رقم (01): نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية



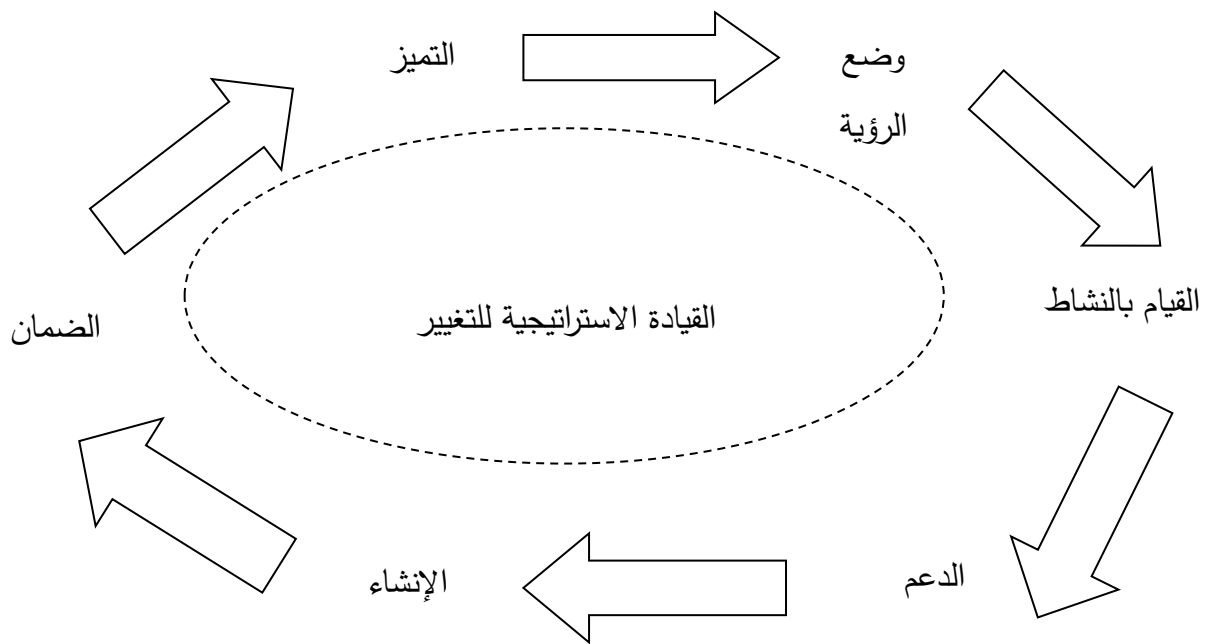
المصدر: Koestenbaum, p, (2002), leadership: Inner side of Greatness, Jossey-Bass, San Francisco, p18.

- 1- الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر والمدى الزمني الأبعد والأكثر حدة.
- 2- الحقيقة الواقعية: أن يكون القائد واقعا و يستجيب للوقائع ويتجنب الأوهام التي تبنى على الأمانى وليس الواقع.
- 3- الأخلاقيات: أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية الحالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

4- الشجاعة: أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسؤولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

وفي هذا السياق يمكن عرض خصائص القيادة الاستراتيجية من خلال مدخل أيسير (EASIER) الذي طرحه هوساي) التسمية مأخوذة من الأحرف الأولى لأسماء مراحل المدخل الست) وهذا المدخل يقوم على ست مراحل هي:

شكل رقم (02): مدخل EASIER للقيادة الإستراتيجية



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 49.

1- وضع الرؤية (Envisioning): إنها عملية تطوير الرؤية عن المستقبل وتحديد أهداف الشركة فيه، وهذه الرؤية تركز على تحليل المخاطر الخارجية في ضوء القدرات الجوهرية للشركة وموارد الشركة لتحسين استغلال الفرص في بيئتها.

2- القيام بالنشاط (Activity): تتعلق بمهمة ضمان الآخرين في الشركة "يفهمون، يدعمون، ويتقاسمون نفس الرؤية".

3- الدعم (Supporting): تقديم الدعم لتحفيز وإلهام الأفراد لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه إن هذا الدعم هو الذي يرفع الروح المعنوية ويمكن العاملين من القيام بذلك.

4- الإنشاء أو التكوين (Installing): إن هذه العملية هي عملية تطوير الخطط التفصيلية لتمكين القيادة الإستراتيجية من التوجه لتنفيذ استراتيجيتها والرقابة عليها. إنها عملية إيجاد الوسائل لتحقيق الإستراتيجية.

5- الضمان (Ensure) : ضمان و تأمين الهياكل و الخطط و السياسات بما يساعد على ترجمة الإستراتيجية من أجل التنفيذ.

6- التميز (Recognizing): وهذا التميز يتعلق بالذين يشاركون في العملية بشكل إيجابي أو سلبي ومن الضروري استخدامه لتعزيز التغيير و استبعاد العقبات التي تواجه عملية التغيير. (1)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة الاستراتيجية

أهمية القيادة الإستراتيجية:

للقيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة في البيئات سريعة التغيير والمنظمات التي لا قائد استراتيجيا لها تكون بدون هدف ولن تبقى على قيد الحياة مدى طويلة.

وتتطلب مواجهة تحديات البيئة المضطربة ومتطلباتها التحول إلى القيادة الإستراتيجية التي تمارس التفكير والفعل وفق المنظور الاستراتيجي البعيد المدى، وقيادة ذات مواصفات إبداعية و ابتكارية تمتلك الرؤية و الثقافة المتقدمة و المعرفة المتنوعة، فهي قيادة أخلاقية تعاونية وتشاركية تقدر الآخرين وتساعدهم وتعلمهم وتتعلم منهم.

وأهمية القيادة الإستراتيجية تكمن في جميع أنحاء المنظمة وفي مختلف المستويات وتكون أساس لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمة.

وتؤثر القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية للمنظمة وتنشئ القيمة لها وتساعد على الخروج من الحالات الفوضى والتعامل مع التحديات وتوفر للموظفين الرؤية والمسار بإشراكهم في السلطة لتشجيع على العمل في البيئات المضطربة والمعقدة.

وعدت القيادة الإستراتيجية أساس التقدم والاستثمار والمبادرة والمرونة لمواكبة التغيير، لأنها قادرة على المواءمة بين نقاط قوة المنظمة سواء كانت أفراد أو موارد لتحقيق هدف جوهري هو ضمان تميز المنظمة وتفوقها.

(1) طارق مفلح جمعة أبو حجر، مرجع سبق ذكره، ص62-63.

وبناء على ما تقدم نرى أن جوهر أهمية القيادة الإستراتيجية يتمثل في طبيعة عملها، لأن الجزء الأساس من عملها يرتبط بالمستقبل وكما نعلم إن المستقبل لا يعد حقيقة إلا بعد تحققه، ولا يكون بمقدور المنظمة ولا أي أحد أن يمتلك حقائق كما يحدث في المستقبل.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية في أن طبيعة عملها يكون دائما في تماس مباشرة مع المفاجآت، وبخاصة التي تكون غير سارة وتعد صدمة لها وللمنظمة ولأن القيادة الإستراتيجية هي واجهة المنظمة وأول من تستلم المفاجأة الواردة من الخارج وبخاصة التي تتعلق ببيئة المنافسة، فيجب أن تكون دائما في حالة تأهب لما يحدث، وكيف يمكن السيطرة على ما قد يحدث وإنقاذ المنظمة مما قد يحدث من أمور غير سارة، إذن هي أول من تواجه هذه المفاجآت وتقلل من قوتها قبل أن تصل بقيمة أعضاء المنظمة وتؤثر فيهم. (1)

أهداف القيادة الإستراتيجية:

- أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وهي كما يلي: (2)
- 1- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
 - 2- التعامل مع المستقبل وتغييراته بمرونة.
 - 3- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
 - 4- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
 - 5- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
 - 6- تصميم غرض المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
 - 7- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحققه أغراض المجتمع ومتطلباته.

(1) رائد محمد حسن قادر، مرجع سبق ذكره، ص 62. 63.

(2) أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 29.

المطلب الثالث: نماذج القيادة الإستراتيجية

بالاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية وبالرجوع إلى المراجع المتعلقة بالموضوع لوحظ أن النماذج التالية قد تطرقت إلى أدوار مقاربة لهذا النمط القيادي وقد تم صياغتها وتوثيقها بشكل جداول للمقارنة فيما بينها وهي كالآتي:⁽¹⁾

1- نموذج 1973 (Mintzberg):

نموذج 1973 Mintzberg
1- الأدوار الشخصية
2- الأدوار المعلوماتية
3- الأدوار القرارية

2- نموذج 1986 Mason :

نموذج 1986 Mason
1- تطوير الرؤية الإستراتيجية
2- تعريف الموارد و العلاقات
3- تحديد الأهداف التنظيمية
4- التنفيذ و العمل
5- الرقابة

3- نموذج Handscombe & Norman,1989

وقد طرح هذا النموذج في كتاب لهما بعنوان (القيادة الاستراتيجية)

نموذج Handscombe & Norman,1989
1- تقييم الغرض الاستراتيجي
2- التكامل بين الإدارة التنفيذية و الاستراتيجية
3- التنافس الاستراتيجي و الإداري لفريق القيادة

(1) طارق مفلح، مفلح أبو حجير، مرجع سبق ذكره، ص 62-65.

4- نموذج Thompson, 1997

قام بطرح هذا النموذج في كتابه (الإدارة الإستراتيجية، الإدراك و التغيير)

نموذج Thompson, 1997
1- الرؤية الإستراتيجية
2- الاستشراف العلمي
3- الهيكل و السياسة
4- شبكة الاتصالات
5- السيطرة و الإدارة
6- الثقافة
7- إدارة التغيير

5- نموذج Hagen & Hassan 1998

نموذج Hagen & Hassan 1998
1- تطوير الميزة التنافسية
2- تطوير رأس المال البشري
3- الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا
4- التصرف الاستراتيجي المناسب
5- تطوير الهيكل و الثقافة التنظيمية

6- نموذج Hitt,et al, 2001

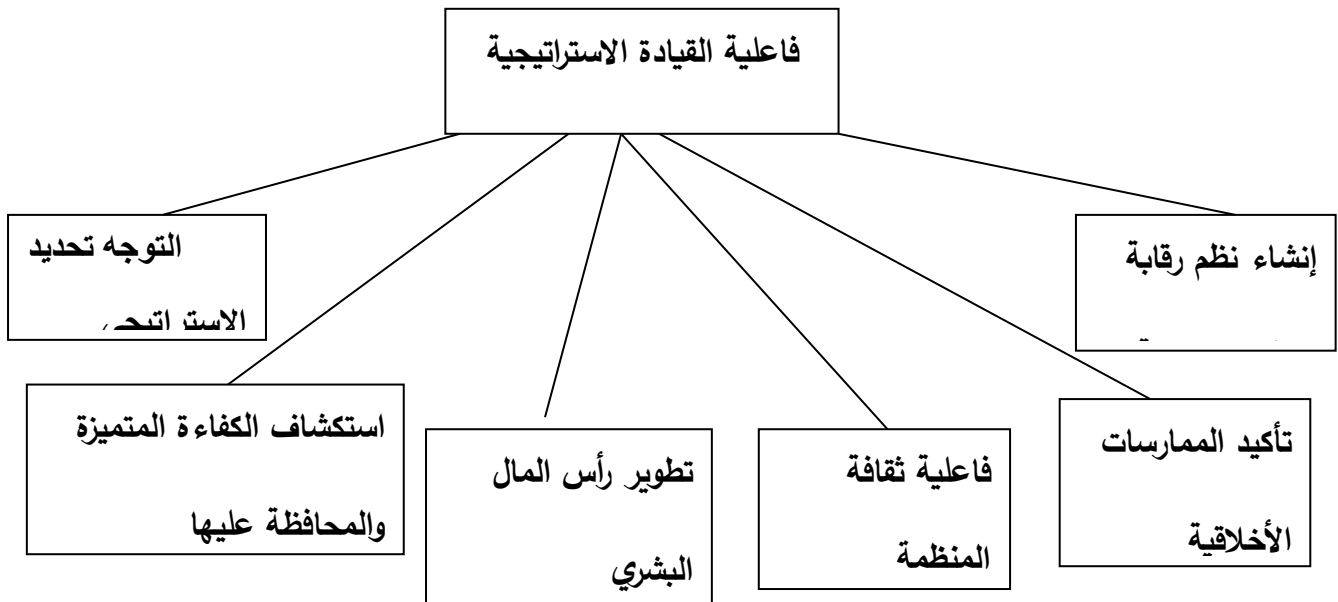
حيث بلور هذا النموذج في كتابهم "الإدارة الإستراتيجية: التنافسية و العولمة"

نموذج Hitt,et al, 2001
1- توجيه الرؤية الإستراتيجية
2- تطوير رأس المال البشري
3- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة

4- تحقيق الميزة و المحافظة عليها
5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية
6- إقامة نظام رقابة متوازن

وقد الملاحظ أن نموذج **Hitt,et al, 2001** هو من أكثر النماذج شمولية، وهو ما يؤكد تناول هذا النموذج في العديد من المراجع العربية الحديثة، حيث أبرزه الخفاجي في كتابه الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة سنة 2008 في الشكل التالي:

رقم (03): فاعلية القيادة الاستراتيجية



المصدر: الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، 2008.

7- نموذج **Davies, Barbara J .& Davies, Brent,2005**

ويتضمن خمسة أنشطة للقائد الاستراتيجي

نموذج Davies & Davies,2005
1- توجيه السياق التنظيمي
2- ترجمة الإستراتيجية داخل إجراءات العمل
3- تجنيد الأفراد و المنظمة للإستراتيجية
4- تحديد نقاط التدخل الفعالة
5- تطوير الإمكانيات الإستراتيجية

8- نموذج Pisapia,2009

ويتضمن أربعة أبعاد تشمل كل الممارسات السابقة تقريبا

نموذج Pisapia,2009
1- البعد التحويلي للقائد
2- البعد الإداري للقائد
3- البعد السياسي للقائد
4- البعد الأخلاقي للقائد

أما حسب (نجم و النعيمي،2012) فالأدوار الأساسية للقائد الاستراتيجي تتمثل في الآتي:¹

أولا: الرؤية المتميزة : إن الشركات تولد لتبقي في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الحدة و التميز.

ثانيا: القدرة على تحقيق التوافق: وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط الشركة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الشركة. إن التغييرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجح في السياسات والخطط ومن ثم تذبذب وتأرجح في الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية، تحت وطأة نفس الظروف تتحول الشركة من شركة مقادة بالرؤية الإستراتيجية للقائد إلى شركة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ثالثا: القدرة على الابتكار الإداري: أن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز الشركة على منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيدا أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو نفس الابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون و الفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسينا عظيما في عوامل تميز الشركة علة المنافسين.

رابعا: التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الإبتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفعالين، إن التكنولوجيا

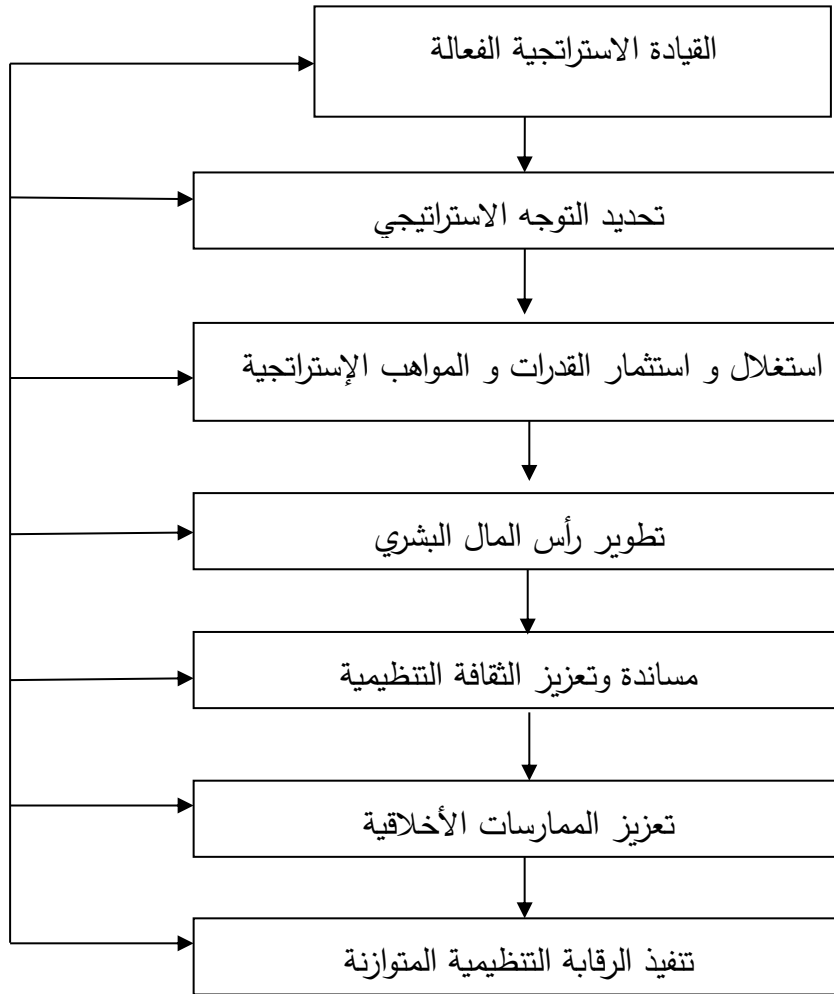
(1) طارق مفلح، مفلح أبو حجير، مرجع سبق ذكره، ص 65.

العالية تمثل الميل السائد لمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلا من الذكاء البشري، وقواعد ومستودعات البيانات بدلا من أفراد المعرفة، هذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمي باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية للإنسانية.

خامسا: القيادة الأخلاقية: إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع اهتمام متزايد وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة في الأعمال هو القيادة الأخلاقية وتم وصفها بالقيادة التي تكتسب من خلال العاملين و الزبائن و المجتمع الذي تعمل فيه كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم ووصفها بمدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، المدخل السلوكي، الموقفى و أخيرا القيمي.

بينما يرى جاد الرب القيادة الاستراتيجية الفعالة بهذا الشكل:

شكل رقم (04): القيادة الاستراتيجية الفعالة



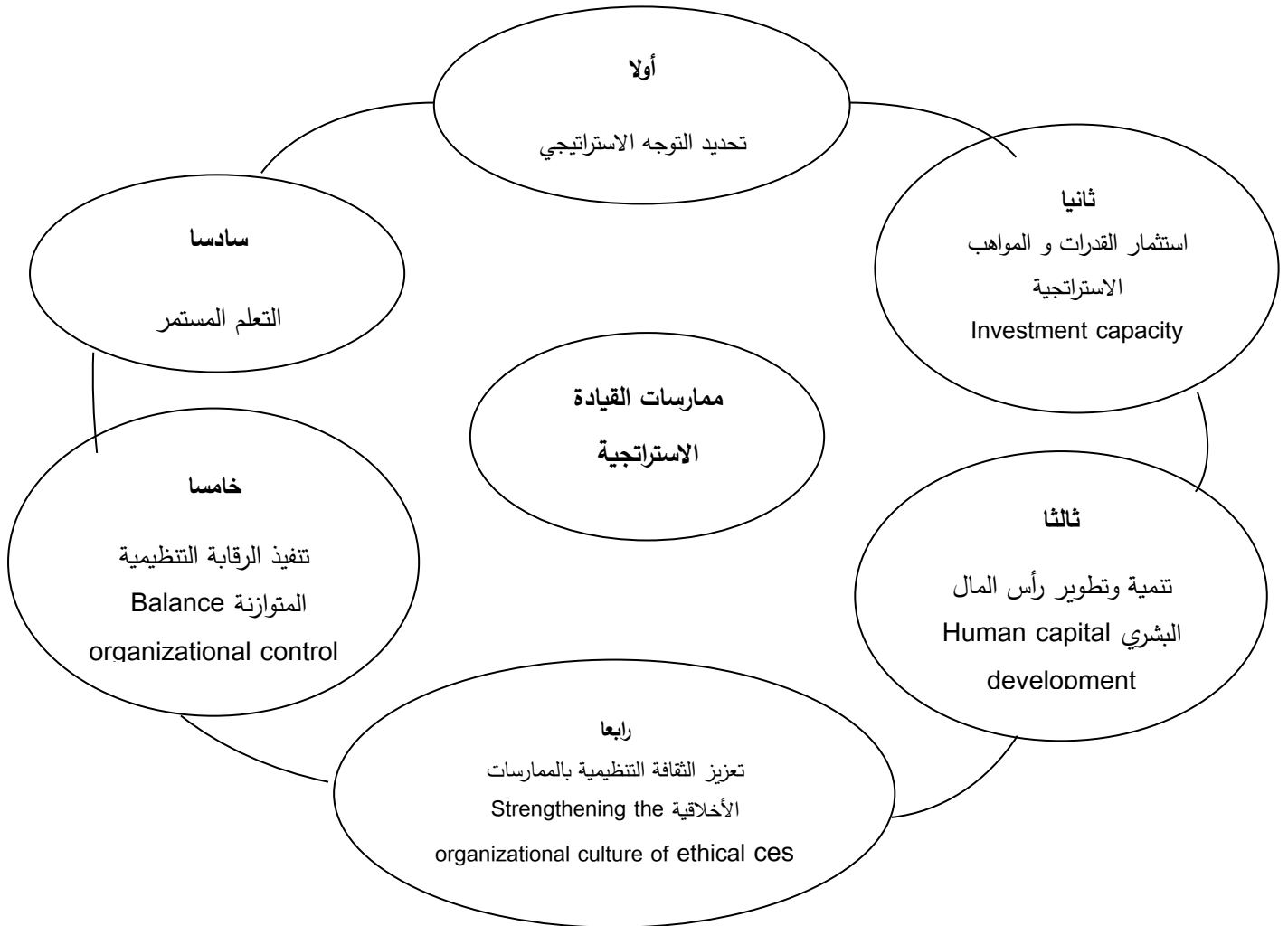
المصدر: سيد جاد الرب: " القيادة الإستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012، ص 72.

ومن خلال نظرة فاحصة للنماذج الواردة يمكن اعتبار ان للقيادة الإستراتيجية ممارسات يجب الاعتماد عليها وهي:

- 1- تحديد التوجه الاستراتيجي.
- 2- استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.
- 3- تنمية وتطوير رأس المال البشري.
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.
- 5- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.
- 6- التعلم المستمر.

والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (05) : ممارسات القيادة الإستراتيجية.



المصدر: طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 68.

المطلب الرابع: تحديات ومشكلات القيادة الإستراتيجية :

- هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد، من هذه التحديات والعقبات:
- قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين.
 - ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات، وقلة دافعيتها للعمل وللاتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، إذ إن إيجاد الميزة الإستراتيجية المستدامة للقسم الأكاديمي ليس مهمة سهلة، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة.
 - البيروقراطية والجمود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات.
 - الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات إستراتيجية واضحة تبين -دون لبس- ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله، كما أن الافتقار إلى الوضوح في الإستراتيجية المؤسسة يعرقل قدرة رؤساء الأقسام على التحول إلى قادة استراتيجيين.
 - غياب الفهم المشترك للإستراتيجية، مما يسمح للعاملين بوضع و إتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الاعتراف بالمرجعية المؤسسة الموضوعية للنجاح التنظيمي.
 - الافتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المنظمات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات و التفاصيل التشغيلية، ويشكل الافتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول رؤساء الأقسام إلى قادة استراتيجيين. (1)
 - الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم كيف تدعم أدوارهم رسالة المنظمة و إستراتيجياتها، وقد يكمن السبب في أن الإستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية و المنسقة عاجزة، أو غير موجودة أصلاً.
 - المدى المحدود، حيث يركز القادة على تحقيق النجاح في المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد. إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى

(1) سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية و الأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 58.

يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الاستراتيجيين إن عليهم الابتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل، وتبدو صعوبة ذلك مع رؤساء الأقسام الأمنية، و الذين يواجهون الكثير من التفاصيل و القضايا الجزئية يوميا.

- البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل، حيث يؤكد مينزبيرج أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل لا يمكن بلوغه على المدى الطويل، بل إنه يمكن أن يعوق الالتزام ويخلف رؤية ضيقة، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالا.

- فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فعالية، خصوصا باتجاه عمودي (نحو الرؤساء و المرؤوسين)، و أفقي (نحو الزملاء، و المعينين خارج المنظمة)، إذ إن ضم الآخرين إلى المسعى الإستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة وكثيرا ما يصل ذلك أهم عامل في بناء الاستدامة وتحقيقها.

- فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القائد على الانتقال من منظور الوظيفة و القسم إلى المنظور المؤسسي الشامل، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المنظمة ببيئتها المحلية و العالمية، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الإطار النظري للقيادة، حيث تم التطرق إلى مفهوم القيادة والقيادة الاستراتيجية ثم القائد الاستراتيجي من حيث مهاراته وممارسته، إذ اتفق أغلب الباحثون أن للقائد الاستراتيجي ثمانية ممارسات هي: تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي)، أو الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والحفاظ عليها، وتطوير رقابة متوازنة وتطبيقها، وبناء الكفاءات المحورية الديناميكية، والاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة، والاعتماد على استراتيجيات قيمة، والالتزام بالممارسات الأخلاقية، كما تم شرح بتفصيل نظريات القيادة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي

إدارة الأزمات

تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات متنوعة وذلك نتيجة لأسباب تنظيمية أو اقتصادية أو تقنية أو غيرها مما يعيق مسيرتها ووجودها وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

ولأن حدوث الأزمات وتنوعها وتكرارها في العقود القليلة الماضية أصبح أمرا ملاحظا للعيان، كما أنه أصبح من المصطلحات الشائعة والمتداولة لدى الخاص والعام، ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال تصور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ للتنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ.

وسنقوم في الفصل الثاني بالتطرق إلى الأطر المفاهيمية للأزمات من خلال إيضاح أهم ما يتعلق به من محاور حتى يتسنى فهمها، وذلك من خلال ما قدمه علماء وباحثون ومتخصصون كمحاولة لبناء منهج متكامل لإدارتها - إدارة الأزمات - وذلك بهدف السيطرة إلى حد ما في تبعاتها وآثارها السلبية ، والتي بإمكانها أن تعصف بأقوى وأكبر التنظيمات وعلى اختلاف أصنافها .

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: فالمبحث الأول كان بعنوان مدخل إلى الأزمة وفيه تناولنا مفهوم الأزمة خصائصها، أسباب نشوء الأزمة، تصنيف الأزمات وأنواعها، مناهج تشخيص الأزمات. أما المبحث الثاني فخصص لأساسيات إدارة الأزمات وذلك بالتطرق إلى كل من: مفهوم إدارة الأزمة، مراحل إدارة الأزمات ونماذجها، استراتيجيات إدارة الأزمة، أساليب إدارة الأزمات.

المبحث الأول: مدخل الى الأزمة.

تعتبر الأزمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية والمؤسسية، وهو ما يدفع إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى الحد من النتائج السلبية لها، والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية، وذلك من خلال الوقوف على معانيها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأزمة.

1. مفهوم الأزمة: نشأ مفهوم "الأزمة crises" في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلي المصطلح اليوناني (كريونو) ويعني نقطة تحول **Point Turning**، دلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان، قد ينتهي بالشفاء أو يؤدي إلى الوفاة، وهي لحظة مرضية محددة يتحول فيها المريض إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية معينة. وسرعان ما انتقل مفهوم الأزمة من مجال علوم الطب إلى مختلف فروع المعرفة والعلوم الاجتماعية الأخرى، خاصة العلوم الإنسانية وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد خاصة بعد تطور ظاهرة الأزمات الاقتصادية والمالية ابتداء من عقد الثلاثينيات والستينيات¹.

الأزمة لغةً: تعني الشدة والقحط، يقال أصابتهُم سنةٌ أزمتهُم أزمًا، أي استأصلتَهُمْ. وأزمَ علينا الدهرُ يَأْزِمُ أزمًا، أي اشتدَّ وقل خيره⁽²⁾.

الأزمة اصطلاحاً: لقد عرف الباحثون الأزمة بأنها: " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"³.

ومنهم من عرفها بأنها: " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد"⁴.

(1) ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى، إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة، في الإدارة التربوية تخصص إدارة تعليم عام، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص12.

(2) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس . المراحل . الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية الأمنية، 2002، ص 26.

(3) فهد أحمد الشعلان، مرجع سابق، 2002، ص 26.

(4) الجديلي، ربحي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

ولقد عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي بأنها توقّف لأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة.

وتُعرف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي، ويحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه. أما الأزمة من المنظور الإداري أو من وجهة نظر الإداريين، فلها عدة تعريفات: يعرفها الخضيرى، بأنها "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التّحكّم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها⁽¹⁾.

كما ويعرف الرّازم الأزمة بأنها عبارة عن "حالة غير عادية تترك أثرا قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة والعمل وتخلّ بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل⁽²⁾. تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تقرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية⁽³⁾.

وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:

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

(1) الخضيرى محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة،

1990، ص15

(2) الرّازم عز الدين، التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان،

1995، ص19

(3) سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين

شمس، 2013، ص70

وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة.⁽¹⁾

وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري.⁽²⁾

وقد عرفها **Mitroff** بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة.⁽³⁾

بينما تعرف الأزمة في قاموس **Webster** بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها.⁽⁴⁾

والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية والتحديات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأزمة عبارة عن حالة من التوتر تصيب الكيان الإداري لمؤسسة قد يؤدي إلى أضرار تعيق نشاط المؤسسة.

وانطلاقاً من التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة وتعريف أخرى لم يرد ذكرها في هذا المطلب، استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم الأزمة كما يلي: الأزمة منعطف في مسار إنسان أو تنظيم معين، يجد نفسه بشكل غير متوقع في وضعية تهدد استقراره، تتطلب منه اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة للتعامل مع ذلك الوضع الجديد.

(1) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص60

(2) رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، مصر، 2000، ص20

(3) management, Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis 1991, P.13-15.

(4) 1999, p.495. Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut,

2. خصائص الأزمة:

من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن الأزمة تتميز بعدة خصائص أهمها:⁽¹⁾

• **المفاجأة الغيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين به.

• **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة له.

نقص المعلومات: وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.

• **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

• **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وان الرد عليه يجب أن يكون

سريعاً للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافياً للمواجهة

• **التهديد:** وهي الاجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو

القول أو الفعل، من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل

الطرف الثاني مع التلميح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة

يرى الباحثون أن أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، بعضها يعود

إلى أسباب تتعلق بطبيعة المنظمة وهي الأسباب الداخلية مثل: الأسباب التنظيمية، الأسباب الإدارية،

الأسباب التكنولوجية. وهناك أسباب أخرى خارجة عن نطاق المنظمة مثل: الأسباب السياسية،

والاقتصادية، والثقافية وغيرها، فعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه

الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة

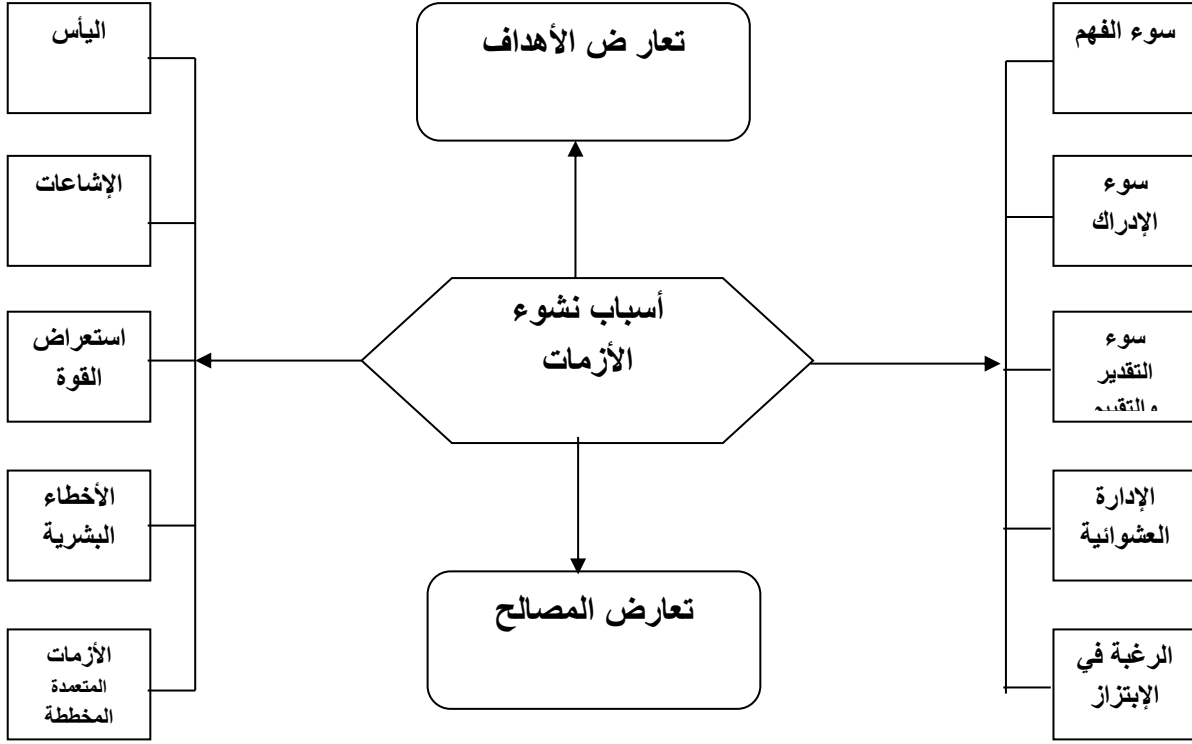
بنجاح. وبشكل عام تعبر الأزمة في مضمونها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل قد يكون

(1) إسميم. وسام صبحي مصباح، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص14.

بسبب قلة الخبرة، أو عدم الاهتمام بالشواهد التي تشير إلى حدوث أزمة. وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أسباب نشوء الأزمات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، الطبعة الثانية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2002، ص 66.

♦ **سوء الفهم وسوء الإدراك:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين هما نقص المعلومات، والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل أن تتضح حقيقتها.⁽¹⁾

(1) العماري عباس، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1993، ص 22.

♦ **تعارض المصالح والأهداف:** فعندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث الأزمة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوى تيار الأزمة.⁽¹⁾

♦ **سوء التقدير والتقييم:** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين أساسيين هما: المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر. (والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه).⁽²⁾

♦ **اليأس والإحباط:** اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطار داهما على متخذ القرار واليأس يسبب الإحباط لما يترتب عليه من فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير وبالتالي الاستسلام للرقابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.⁽³⁾

♦ **الشائعات:** كثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين واستمرت دون التعامل معها جيدا الأمر الذي سبب حدوث الأزمة.⁽⁴⁾

♦ **استعراض القوة:** هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل المنظمات الكبيرة أو القوية لتحجيم المنظمات الصغيرة ويطلق عليه أيضا مصطلح " ممارسة القوة " وتبدأ هذه المنظمات بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.⁽⁵⁾

(1) محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) عبد العال رائد، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009، ص 19.

(3) المهدي سوزان . وهيبة حسام، الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد 26، الجزء 4، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 43.

(4) المهدي سوزان . وهيبة حسام، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(5) محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

♦ الأخطاء البشرية: تتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب، وتراكم النتائج.⁽¹⁾

♦ تشويه المعلومات: وذلك من خلال تفسير المعلومات على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه Psycho Logic يعرف باسم منطق الميول النفسية ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته.⁽²⁾

المطلب الثالث: تصنيف و أنواع الأزمات

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف وفقا لظروف عديدة، حيث أن تصنيف الأزمات وتقسيمها يفيد في تعميق التفكير في الأزمة وزيادة الوعي بها، ويلفت الانتباه إلى بعض القضايا الهامة، كما يفيد هذا التصنيف في توحيد المفاهيم والمصطلحات عندما نفكر أو نتناقش في أزمة معينة، ويمكن تصنيف الأزمات كما يلي:

1. تصنيف الأزمة من حيث محور وموضوع الأزمة: وفقا لهذا التقسيم تصنف الأزمات إلى ثلاث أنواع هي:

- أ. **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي، مادي، كمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.⁽³⁾
- ب. **أزمات معنوية:** وهي أزمات ذات طابع نفسي وشخصي غير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسيولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها⁽⁴⁾
- ج. **أزمات تجمع بين المادية والمعنوية:** وهذا النوع كثيرا ما تلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل : أزمة الرهائن، الإرهاب، فلكل منها جانبان مادي متمثل في الواقع الذي أحدثته الأزمة، ومعنوي الذي تحدثه في نفس المحيطين بها.⁽⁵⁾

(1) ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص30

(2) العماري عباس، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3) ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص30.

(4) ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

(5) رجب .عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار وائل للنشر، 2008، ص

2. تصنيف الأزمات من حيث طبيعة الحدوث: قسمت معظم الدراسات الأزمات حسب طبيعة الحدوث إلى قسمين:

أ. أزمة بفعل الإنسان: وهي تمك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب...

ب. أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل والبراكين، والجفاف...

3. تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها: وتنقسم إلى صنفين هما: (1)

أ. أزمة عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تعصف بالمؤسسة، ويكون تأثيرها عميقا تأثيرا عنيفا، فهي تؤثر في كل مكونات المؤسسة في مستوياتها المختلفة، ولا يمكن أن تنجح المؤسسة في إدارة هذا النوع من الأزمات إلا من خلال التركيز في إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها، والعمل على تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها، والتعامل مع كل الاستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تناسبها.

ب. أزمة خفيفة: هي الأزمة ذات التأثير الضعيف، كالأزمات الناجمة عن بعض الإشاعات المفضوحة.

4. أزمات وحيدة، أو متكررة: وتنقسم إلى: (2)

أ. الأزمات الوحيدة: وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ب. الأزمات المتكررة: وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. ومن خلال الدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة وما هي درجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

5. تصنيف الأزمات من حيث المظهر: وفقا لهذا التصنيف تقسم إلى: (3)

أ. أزمة محلية: تتعلق بدولة واحدة المنشأ، أو منشأة بعينها تتطلب معالجة محلية.

ب. أزمة إقليمية: تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.

(1) أبو فارة. يوسف أحمد، إدارة الأزمات متكامل، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009، ص 104.

(2) الجبيلي. ربحي عبد القادر، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبيرة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كمية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 52-53.

(3) بن كردم عبد الله بن متعب، اللجان الأمنية ودرها في الإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 41.

ج. أزمة دولية: تتعمق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

6. من حيث القصد: وتنقسم كما يلي: (1)

أ. أزمات عمدية: تصنعها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

ب. أزمات غير عمدية: وانما نتيجة إهمال وسوء تقدير.

ج. أزمات قضاء وقدر: ولا حيلة للإنسان فيها.

المطلب الرابع: مناهج تشخيص الأزمات

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الأزمة، وبالتالي القدرة على التعامل معها ومن هذه

المناهج:

أ. المنهج التاريخي: يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، وإنما ليست وليدة اللحظة التي حدثت فيها، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة، وردها إلى أصولها التاريخية وجذورها الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ويتم وفقاً لهذا المنهج تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، يتم تشخيص وتوصيف كل مرحلة وتتبع العوامل التي أثرت فيها والعوامل التي تأثرت بها، ومن ثم معرفة أي عوامل كانت مسببة لها، وأياً كانت ناجمة أو ناشئة عنها، وهي عملية كفيلة بتوضيح الرؤية أمام متخذ القرار ومساعدته على الوصول إلى حقيقة الأزمة ومعرفة القوى التي صنعتها، والبيئة والمناخ الذي ساعد على حدوثها. (2)

ب. المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد مظاهرها والنتائج التي أفرزتها، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها جوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها مع وصف شامل لماهية الأزمة والأطراف الفاعلة فيها. يحتاج هذا المنهج

(1) المساعدة. ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات (المداخل، المفاهيم، العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 35.

(2) جاسم. محمد، إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 64

إلى خبرة وممارسة من جانب قائد الأزمة حتى يتمكن من تشخيص الأزمات جيداً أو الإلمام بكافة جوانب الأزمة.⁽¹⁾

ج. **منهج النظم**: فكرة هذا المنهج تكمن في وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتوافق، وتؤدي إلى مجموعة من العمليات تتفاعل لتحقيق هدف محدد. ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل، ويحتوي النظام على مدخلات "Input"، عمليات "Processus"، مخرجات "Output"، تغذية مرتدة "Feed back".⁽²⁾

د. **المنهج البيئي**: يتم فيها تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر الضعف، القوة، المخاطر والتهديدات البيئية التي أفرزتها الأزمة، وبالتالي اشتداد قوتها أو استئصال أمرها.⁽³⁾

هـ. **منهج دراسة الحالة**: ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدى لاكتساب الخبرة في التعامل معها.⁽⁴⁾

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الأزمات

كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة، حيث مارسه الدول والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، ثم مارسه أيضاً المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة والمتلاحقة، لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة:

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات Crisis Management ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة Public Administration فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظم. وتعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 م النموذج الناجح لإدارة الأزمات وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات، وبها يُؤرّخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات

(1) رجب .عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(2) المساعدة .ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 41

(3) الياصري .نداء محمد باقر، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 37-38

(4) الياصري .نداء محمد باقر، مرجع سبق ذكره، ص 36

الدولية، وذلك عندما أطلق "روبرت مكنمارا" وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "جون كينيدي" جملته الشهيرة لم يعد هناك - بعد الآن - مجال للحديث عن الاستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط. ومنذ أوائل الستينات - وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 م - اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليشمل إدارة أزمات ذات صبغة سياسية من منظور العلاقات الدولية، وما يعترّيها من تقلبات، ثم عاد مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة، وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل سمي "إدارة الأزمات" يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة. ويعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة.⁽¹⁾

وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات.⁽²⁾ وبذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي تناوله من خلاله كل باحث أو مهتم بهذا الحقل، ونورد بعضاً من هذه التعريفات كما يلي:

التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء الاستعداد للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية.⁽³⁾

وتعرف إدارة الأزمة أيضاً بأنها العلمية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار

(1) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 20.

(2) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية، مكتبة الكتب العربية، 1997، ص 10.

(3) الأعرجي عاصم ودقاسمة مأمون، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة، العدد 4، عمان، الأردن، 2000، ص 733.

للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل.⁽¹⁾

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"

كما تعني إدارة الأزمة التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية.

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها:

◆ مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
◆ أو هي فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.

◆ أو هي عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة الشركة، وربحياتها أو بقاؤها في السوق.

◆ أو هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة

المطلب الثاني: مراحل و نماذج إدارة الأزمات (2)

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من معدل تقاومها وتطورها، وقد قدم بعض الكُتّاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

(1) مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار الفكر العربي مصر، 2005، ص 482.

(2) زينبات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /قسم إدارة الأعمال /كلية التمويل والإدارة/جامعة الخليل، 2011، ص26.

أولاً: نموذج ستيف البريخت: تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: تركز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسماوات الآتية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل
 - بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية
 - ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة
 - إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية
- مرحلة إدارة الأزمة: ويمكن أن يطلق عليها أيضاً مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:
- الاعتراف بالأزمة.

- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ثانياً: نموذج جونستون وستبانوفك: قدم الباحثان وليام جونستون وبارول ستبانوفك نموذجاً عملياً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

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

2. **(acting) العمل :** في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة.

ومن المهم أيضا في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

3. **(Learning) التعلّم :** تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل. **ثالثا :نموذج بيرسون ومتروف:** يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

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

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

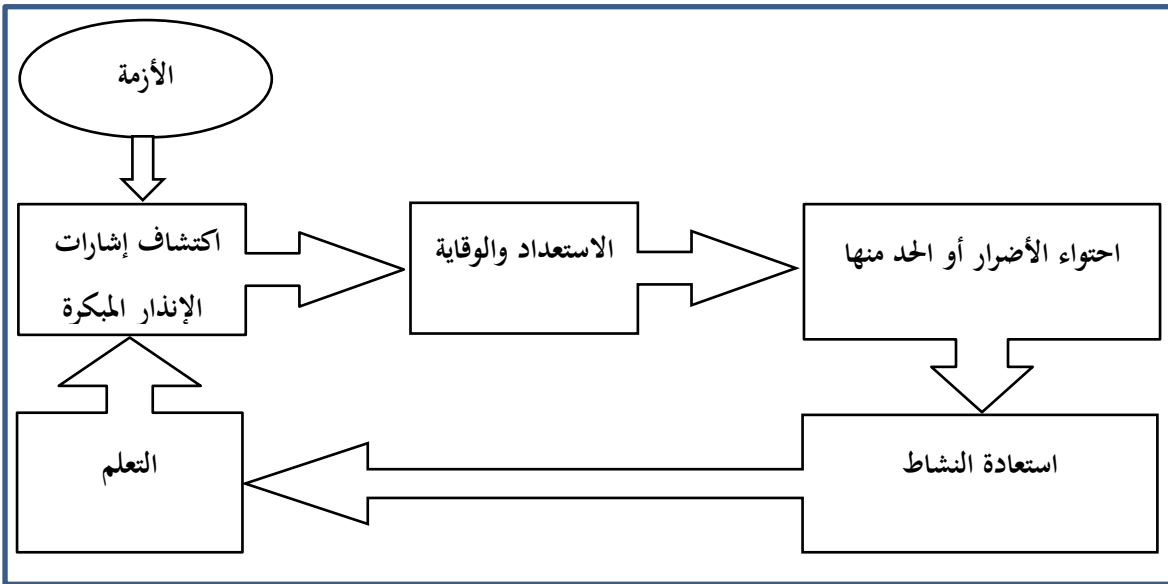
3. **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:** في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية

عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.

4. مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وسبق اختيارها مسبقاً قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

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

الشكل رقم (07): مراحل الأزمة حسب نموذج بيرسون ومتروف



المصدر: من اعداد الطلبة حسب نموذج بيرسون ومتروف

رابعاً: نموذج الشعلان: قدم الشعلان نموذجاً لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الايجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل، هي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة "التلطيف والاستعداد": وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من آثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

2. مرحلة الأزمة "المواجهة والاستجابة": تعد هذه المرحلة اختباراً حقيقياً للخُطط المعدة سلفاً، وللتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة، فكلما كان الجهد المبذول في المرحلة السابقة كافياً أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة "إعادة التوازن": في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل.

خامساً: نموذج المومني: يضيف الكاتب نائل مومني أن علم إدارة الأزمات يتمحور حول أربعة محاور رئيسية من أجل تطبيقه بشكل فعال وهي:

1. مرحلة التلطيف: وتتضمن مرحلة التلطيف الإجراءات الهادفة إلى إزالة مسببات الأزمة وتقليل احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على الإنسان والبيئة. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل وأكثرها فاعلية في التعامل مع الأزمات بأقل كلفة ممكنة. ونقصد بالتلطيف منع حصول الأزمة قبل وقوعها.

2. مرحلة الاستعداد: تشمل مرحلة الاستعداد "الاحترازية"، الإجراءات التي تهدف إلى حماية الأرواح والممتلكات من تأثير المخاطر التي ليس بالإمكان منعها بالكامل من خلال الإجراءات التلطيفية. وتدعو الحاجة إلى اتخاذ إجراءات احترازية إذا كان هناك خطر يوشك على الوقوع، ويستوجب توافر الخطط والإجراءات والمصادر الضرورية التي يجب أن تعد بشكل مناسب قبل وقوع الخطر لكي تساهم في الاستجابة الفعالة للتقليل من الأضرار المحتملة.

3. مرحلة الاستجابة: المرحلة الثالثة من مراحل التعامل مع إدارة الأزمة تتضمن مرحلة الاستجابة، وتبدأ منذ التنبؤ بقدوم الخطر وتنتهي باستقرار الأوضاع بعد انتهاء الخطر.

4. **مرحلة المعافاة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وتبدأ منذ انتهاء مرحلة الاستجابة حتى عودة المجتمع أو المؤسسة إلى الوضع الطبيعي التي كانت عليه قبل حدوث الأزمة، وتختلف مدة هذه المرحلة باختلاف عوامل عديدة ومنها طبيعة الأزمة وإمكانات المادية ووجود القوى البشرية اللازمة لإعادة الأوضاع إلى طبيعتها.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمة:

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة. ومن هذه الاستراتيجيات:⁽¹⁾

1. **التعامل العنيف مع الأزمة:** غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ. إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدة تكتيكات منها:

- **التدمير الداخلي للأزمة:** يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- **التدمير الخارجي للأزمة:** يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.

2. **الحد من نمو الأزمة:** في إطار هذه الاستراتيجية، يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها:

- أ. التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- ب. تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة. العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
- ج. تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.

3. **تقسيم الأزمة:** قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة

⁽¹⁾ زينات موسى مسك، مرجع سبق ذكره، 2011، ص43.

فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.
- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.
- 4. **التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:** تحاول هذه الاستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات، هي:
 - التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.
 - محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً "ضعيفاً" بفكر الأزمة.
 - السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.
- 5. **دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.
- 6. **تغيير اتجاه الأزمة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:
 - التثني بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور.
 - التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
 - العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

هناك قواعد يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية لإدارة الأزمة، منها: القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية. وخلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي، والمرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسة وإعادة تنظيمها. العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة. كما ويجب صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة. والعمل على تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة. وتحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة. كما ويجب بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات. واستقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة. القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه الاهتمام، أخيراً تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.

المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات

تختلف وتتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات والدول، حيث تمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين:

أولاً- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات:

إن الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم (حين كانت تواجه الأزمات). أساليب ذات طابع خاص، وهذا الطابع الخاص ينبع من خصوصية المواقف الأزمومية التي تتعرض لها هذه المنظمات. وهذه الأساليب التقليدية لا تتجح غالباً في تقديم العلاج الفاعل والكامل للأزمة، بل قد تتجح في المعالجة المؤقتة للأزمة، لكن هذه الأزمة قد تخدم لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة.

وقبل عرض هذه الأساليب التقليدية، فانه لا بد من الإشارة على أن هذه الأساليب قد أصبحت غير فاعلة وغير عملية في كثير من الظروف، وتكون في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن أحداث التأثيرات المطلوبة في قوة الأزمة، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والإرجاء والتسويق، وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعا بقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتناهات الضغط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق:

1. تجاهل الأزمة: وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال ويطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة"، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة.⁽¹⁾

2. كبت الأزمة: وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها، وعدم الاستجابة لأية ضغوط، وذلك منعا لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعاً ومباشراً، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

(1) ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 173-172.

3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة "تميع الأزمة": وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى

الحقيقية التي صنعت الأزمة، حيث يكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو:

• معرفة المتسببين في وجود الأزمة ، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب.

• تميع الموقف و إفقاد الأزمة قوة الدفع.

وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينها،

وتسمى باستراتيجية تميع الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع وتوغل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى

الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة

يُفقد الأزمة قوتها.

4. بخس الأزمة: ويتم في هذه الاستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، حيث يتم

الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه

بشكل يستعيد الكيان توازنه.

5. تنفيس الأزمة:

بركان على وشك الانفجار ويطلق على هذه الطريقة أيضا " طريقة تنفيس البركان " ، وينظر

إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وأن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا

مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة وبالتالي إلى انفجار

مُرَوَّع ، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من

الداخل ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها

ببعضهم وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا

التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنيان الأزمة و تنفيس حالة الغضب ، لتضعف قوة الدفع

الرئيسية وتتفتت.

6. طريقة تفرغ الأزمة: يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات

بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي

مجزأ إلى تيارات فرعية جانبية ويتم ذلك من خلال:

أ. مرحلة الصدام : وهي مرحلة المواجهة الحادة العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة ، ومن خلال هذا

الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى ، ويكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة

واستقطاب وجذب عناصرها والقضاء على بعض زعمائها وخاصة المتطرفين منهم.

ب. مرحلة وضع البدائل: وفي هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

ج. مرحلة التفاوض: وتكون مع أصحاب كل فرع أو بديل، وبمعنى آخر مرحلة استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض.

وتحتاج طريقة تفريغ الأزمة إلى استخدام الكثير من الإغراءات التي توحى بزيادة المكاسب التي سيحصل عليها الأطراف الذين تم استقطابهم، ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي ولكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة مقاومة لقوى صنع الأزمة.

7. طريقة عزل قوى الأزمة: إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها ، ولكنها تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيدها ، بغية إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه ، حيث وبناء على هذه الاستراتيجية يتم البحث عن:

•القوى الصانعة للأزمة.

•القوى المؤيدة للأزمة.

•القوى المهتمة بالأزمة.

ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدرج، ابتداء من القوى الصانعة للأزمة والتي تعتبر " رأس الحية"، ثم القوى المؤيدة لها، فالمهتمة بها، من أجل إبطال قوتها.

8. طريقة إخماد الأزمة: وهي من الطرق البالغة العنف، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي ، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري ، إلى درجة خطر الفناء ، ومن هنا يتم إخماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير ، مع ملاحقة أطرافها وتستخدم استراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم.من تأييد أو دعم أمام الجمهور و إفقادهم الشرعية.

ثانياً- الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:⁽¹⁾

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

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة : ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضاً تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.

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

3. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهو عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، حيث تستهدف عملية التخطيط المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة، والتحضير للرد عليها، في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها. كما وترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالسياسة العامة الموضوعة لأنها لا تتم إلا في ظل محدداتها وتوجيهاتها وتهدف هذه المرحلة إلى:

• تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.

• تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.

• وقف تدهور الموقف.

• تقليل الخسائر.

• السيطرة على الموقف.

• توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.

(1) بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2014، ص69

- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة
 - تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
 - استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات
- كما يعتبر التخطيط مطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، وبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين، لذلك لا بد من:
- تحديد الأهداف: وهي الأهداف من مواجهة الأزمة ومن الممكن أن تكون هذه الأهداف.
 - تنمية شبكات الاتصال، التعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر، تنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة.
 - تحديد السياسات والاستراتيجيات: فهناك قواعد تقوم عليها هذه الاستراتيجيات، منها: القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية، الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.
 - التنبؤات: إن التنبؤ للأزمة يتيح لنا سهولة السيطرة عليها وأخذ الاحتياطات اللازمة للتصدي لها إذا ما حدثت خطة عمل لمواجهة الأزمة: وتشمل خطة عمل مواجهة الأزمة على: المقدمة إقرار استلام.
 - تحديد فريق الأزمات، قائمة الاتصالات، تقييم المخاطر، التوثيق.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق ما أمكن إلى الأزمات، فباعتبارها حدثا متوقعا لجميع المؤسسات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، فكما استطاعت المؤسسة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وتوازن، وهذا لن يتسنى لها، إلا بعد أن يتشكل لها وعي وإدراك شامل لماهية الأزمة، ومن خلال هذا الفصل تم تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية ونظرية تتعلق بالأزمة وأنواعها، وكذا أهم العوامل المسببة لها، ثم المناهج المعتمدة في تشخيصها. ثم تطرقنا إلى توضيح مفهوم إدارة الأزمة باعتبارها منهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة منتظمة وعلمية ومتناسقة يرجى منها التحكم في تبعات الأزمة وتهديدها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات والإمكانيات اللازمة لهاته العملية، ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة وحجمها وذلك في مختلف مراحل الأزمة، أي قبل وأثناء وبعد الأزمة.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر
القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات
في المؤسسات الناشطة في قطاع
صناعة الأدوية

تمهيد:

يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إنشائها، يعد من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام؛ والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ولعل من أهم القطاعات التي عملت على تطوير وتنمية المؤسسات العاملة بها هو قطاع صناعة الأدوية إذ يعتبر من القطاعات الاستراتيجية والتنموية الفعالة في معظم دول العالم خاصة وأنه يعتبر بمثابة الدعامة الأساسية لقطاع المؤسسات الضخمة. وكما هو معتاد فإن الدول المتطورة كان لها السبق في ترقية هذا القطاع، على عكس الدول النامية التي استفاقت أخيراً إلى الدور الذي يمكن أن تحققه هذه المؤسسات في مجال التنمية الاقتصادية، ولذلك ارتأينا أن نتطرق من خلال هذا الفصل لدراسة وتحليل البيانات الدراسية الميدانية، حيث نسعى إلى الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية المرتبطة بمتغيرات وأبعاد موضوع الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية، و الفرضيات الفرعية لأجل فهم أبعاد الظاهرة المدروسة والمفسرة لإدارة ممارسات القيادة الاستراتيجية من منطلق واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع صناعة المواد الصيدلانية وأثرها على إدارة الازمات، وهذا ما يسهل علينا تفسير نتائج الدراسة الميدانية ومعرفة اتجاهها.

المبحث الأول: قطاع الدراسة:

تكتسي صناعة الادوية في الاقتصاد الجزائري أهمية كبيرة، خاصة في العقد الأخير وهذا بهدف الخروج من التبعية في ظل ارتفاع فاتورة الواردات، وتحقيق صناعة تتوافق مع متطلبات المجتمع، لأنها تتعلق بصحة المواطن الجزائري، وزمن انتشرت فيه الامراض القادمة من مناطق مختلفة، ورغم ان الجزائر تحتل المرتبة الرابعة إفريقيا والثالثة عربيا بحجم مبيعات تفوق 3.7 مليار دولار سنة 2013، لكنها عاجزة عن تغطية ولو نصف الطلب بنسبة 36% من الطلب الكلي.

وهو راجع لعجز المؤسسات الوطنية، خاصة في الوقت الراهن الذي زادت فيه حدة المنافسة نتيجة تعدد مخابر البحث ومؤسسات الإنتاج.

الامر الذي أدى بالحكومة الى دعم وتشجيع الصناعة المحلية من خلال الاهتمام بالمؤسسات الدوائية، سواء من خلال سن التشريعات والقوانين الحكومية لضبط السوق المحلي، او تدعيم المؤسسات الحكومية مثل مجمع صيدال ومخبر باستور وغيره من المنتجين (1).

من جهة أخرى، قمنا باختيار قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر كقطاع للدراسة نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد والعالم بأسره بسبب جائحة كورونا

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى أبرز النقاط التالية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1- مجتمع الدراسة.

يعرف المجتمع على انه " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات" (2)، وعلى هذا الأساس اخترنا قطاع صناعة الأدوية في الجزائر ميدانا

(1) حطاب موارد، " تحليل هيكل صناعة الأدوية في الجزائر خلال الفترة: 2000-2014"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، العدد 49، ص 629.

(2) رحيم يونس كرو العزاوي، (2010) ، " مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، 161.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

للبحث والدراسة دون غيره للأسباب التالية⁽¹⁾:

- سوق الأدوية في الجزائر ديناميكي وتنافسي، حيث يحقق معدلات نمو بوتيرة سريعة من سنة لأخرى، وبالتالي تزايد عدد المؤسسات الناشئة في هذا القطاع، ودخول المزيد من المخابر الأجنبية من سنة لأخرى يزيد من تنافسية القطاع، وهو ما يفرض على المؤسسات البحث المستمر عن مزايا تنافسية، تعكس قيمة وسمعة كل مؤسسة في السوق الصيدلاني.

-قطاع الصناعة الصيدلانية من القطاعات التي تتطلب موارد بشرية مؤهلة تتمتع بمستوى عال من المعارف والمهارات يؤهلها للعمل في مثل هذه القطاعات الحساسة، مما يعطينا الفرصة لإيجاد مجال جيد للدراسة الميدانية، لأن المستوى العلمي للأفراد العاملين في هذا القطاع على العموم يسمح لهم بفهم والتفاعل مع متغيرات الدراسة، ذلك أن رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي تتطلب مستوى معتبر إن لم نقل عال من المعارف يؤهل أفراد عينة الدراسة الإجابة على أسئلة الاستمارة بموضوعية وإن كانت بصفة نسبية.

-بما أن قطاع الصناعة الصيدلانية يتطلب مستوى جيد من المعارف، فإن ذلك يساعد على الوصول إلى نتائج تكون أكثر مصداقية وموضوعية، تساهم في الفهم الحقيقي والتحليل الموضوعي لواقع الممارسات المتعلقة برأس المال الفكري وعملية التحسين المستمر للمؤسسات والمخابر التي تعمل في هذا المجال.

-بما أن بيئة نشاط هذا القطاع تنافسية، سيجعل من إدارة المؤسسات تنافس على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية في هذا المجال من أجل إدارة واستثمار أصولها الفكرية، والبحث عن مجالات مساهمتها في عمليات التحسين والتطوير فيها، وهذا ما يساعد الباحث على تشخيص وتحليل أبعاد الظاهرة المدروسة وفق معطيات بيئة أعمال تزداد تنافسية يوما بعد يوم.

-أن قطاع صناعة الأدوية في الجزائر هو قطاع ذو طبيعة إبتكارية وتحسينية، وهذا ما يتيح للباحث تشخيصا أكثر دقة لمتغيرات موضوع البحث من خلال الاختيار الجيد لمجتمع الدراسة، والذي يساهم في التقييم البناء و الموضوعي لمتغيرات البحث ميدانيا، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات تتبع سياسات التحسين التدريجي والذي يكون بصفة مستمرة، لأن الإمكانيات المتوفرة لا تسمح في كثير من الأحيان

(1) لزهرة قيدوم، أطروحة دكتوراه، أثر الرأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، دراسة حالة قطاع صناعة الادوية في الجزائر، جامعة عنابة، الجزائر، 2017، ص152.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

بتبني و تطبيق مشاريع الإبتكار الجذري لما له من مخاطر تكون في مجملها مالية ومخاطر تسويقية من حيث عدم تقبل الزبائن للمنتجات الصيدلانية الجديدة المطروحة في الأسواق.

-شكل مجتمع الدراسة فرعين من مؤسسة صيدال لصناعة الادوية الأولى بمدينة عنابة والثانية بمدينة قسنطينة حيث كانت هناك صعوبة في تقبل فكرة البحث من طرف مسؤول المؤسسة من جهة وكذا الوضع الصحي الراهن الذي أعاق عملنا نظرا للبروتوكول المطبق من طرف الدولة مما استوجب علينا ارسال الاستثمارات بطريقة غير مباشرة وعن طريق البريد الالكتروني.

2- عينة الدراسة.

يمكن تعريف العينة المستخدمة في البحث العلمي " بأنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات" (1)

لذلك نستخلص مما تقدم أن هناك عدد من المزايا التي تدعو الباحثين إلى الاعتماد على أسلوب العينات و استخدامها في مختلف البحوث العلمية، حيث يمكن تلخيصها في ما يلي (2):

- أسباب اقتصادية: حيث يكون هناك مجال لتوفير الجهد المبذول من قبل الباحثين، و اقتصاد في التكاليف المالية والأعباء البدنية والنفسية، في ضوء اختصار البحث فيها على نموذج محدد في المجتمع الأصلي.

- وفرة في البيانات و المعلومات التي تساعد على التحليل الجيد لمعطيات و متغيرات الدراسة.

- سهولة المتابعة في الحصول على ردود أفعال وافية و متكاملة و دقيقة.

- محدودية الوقت، حيث أنه غالبا ما يكون لدى الباحث وقت محدد لإنجاز بحثه، حيث يقوم بتوزيع هذا الوقت على مختلف مراحل البحث، حتى يستطيع بلوغ أهداف البحث.

(1) عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات" الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص137.

(2) لزهرة قيدوم، مرجع سبق ذكره، ص155.

- دقة أكبر في نتائج البحث، حيث أن سيطرة الباحث على حجم محدد من أفراد المجتمع المتمثل بالعينة يؤدي إلى سيطرته على البيانات المجمعة، حيث يقود ذلك إلى الدقة في التعامل مع البيانات و تجميعها.

- الصعوبة و أحيانا استحالة الوصول إلى كل وحدات المجتمع المدروس.

قمنا بتوزيع (60) استمارة على أفراد عينة الدراسة في المؤسسات المدروسة وذلك بطريقة غير مباشرة وعن طريق الرسائل الإلكترونية نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد والتي أدت الى تطبيق البروتوكول الصحي داخل المؤسسات لحماية العمال والحد من تفشي فيروس كورونا بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي و المقدر عددها ب (05 استمارة)، وجدنا أن الاستمارات الصالحة للمعالجة هو (55) استمارة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

1- تصميم أداة الدراسة

قمنا بتصميم الاستمارة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف على أساس تسهيل جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وجاءت متكاملة تراعي محاور أهداف البحث، حيث اشتملت على ما تم تناوله ودراسته في الجانب النظري، وعلى هذا الأساس تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

للإشارة، فقد صممت الاستمارة على أساس الدراسات السابقة والأدبيات التي عالجت هذا الموضوع، حيث احتوت على (54) عبارة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور تمثلت في:

المحور الأول: تضمن هذا المحور معلومات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة واحتوى على 5 عبارات.

المحور الثاني: تضمن هذا المحور على المتغير المستقل المتمثل في توفر الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية حيث قسم إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول الخاص بقياس بعد تحليل البيئة التنظيمية، حيث احتوى على (08) عبارات، والجزء الثاني الخاص ببعده الاتجاه الاستراتيجي ومدى استثمار القدرات الاستراتيجية احتوت على (08) عبارات، والجزء الثالث الخاص ببعده تطوير رأس المال البشري، حيث تضمن (11) عبارات.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

المحور الثالث: تضمن مجموعة من العبارات تقيس لنا أبعاد المتغير التابع والمتمثلة في إدارة الأزمات، حيث قسم إلى (03) أجزاء، الجزء الأول متعلق ببعد مرحلة ما قبل الأزمة وضم (09) عبارات، أما الجزء الثاني فهو متعلق ببعد مرحلة التعامل مع الأزمة وقد ضم (07) عبارات، أما الجزء الثالث فهو متعلق ببعد مرحلة ما بعد الأزمة وضم (06) عبارات.

- استخدمت الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات دون غيرها وهذا للظروف الصحية الاستثنائية التي تمر بها البلاد بسبب جائحة كورونا، واحتوت على (5) أسئلة مغلقة تتعلق بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة في المحور الأول، وكذا على (49) عبارة في المحورين الثاني والأخير، وقد استخدمنا الأسئلة القياسية المركبة على سلم ليكارت الخماسي لسهولة استعماله من طرف أفراد العينة في الإجابة وكذلك لتسهيل عملية المعالجة الإحصائية للبيانات ومن ثم دراسة اتجاه متغيرات البحث، حيث قام الباحث بتحديد درجة اتجاه الإجابة على مضمون العبارة والتي توزعت على درجات تتراوح بين الموافقة بشدة وعدم الموافقة بشدة، و عليه كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 54، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة)، وذلك حسب الخيارات التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة).

- ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $(4=5-1)$ ، 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.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

- وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كآلي:⁽¹⁾
- 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.

2- الصدق الظاهري

وهو التأكد من أن العبارات التي ورد في الاستمارة يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبالنتيجة العالية، حيث يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس، وهذا بعد المرور بمرحلتين: الأولى تمثلت بعرضها على بعض الأساتذة المتخصصين في مجال موضوع الدراسة من أجل تنقيحها تحكيمها ضمن الإطار العلمي والمنهجي لموضوع البحث، والمرحلة الثانية تمثلت في توزيع الاستمارة على المشرفين الميدانيين للتعرف على مستوى فهمهم لل فقرات والعبارات والمصطلحات الواردة في مضمون الاستمارة، حيث يتم بعدها تعديل الاستمارة وصياغتها وإعدادها بصفة نهائية تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

3- صدق المحتوى

(1) بدران العمر، "تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004، ص126.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

وهو يعني مستوى تعبير فقرات الاستمارة 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 الاستمارة الأبعاد والمتغيرات المراد قياسها.

4- معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)¹ لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
49	0.756

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

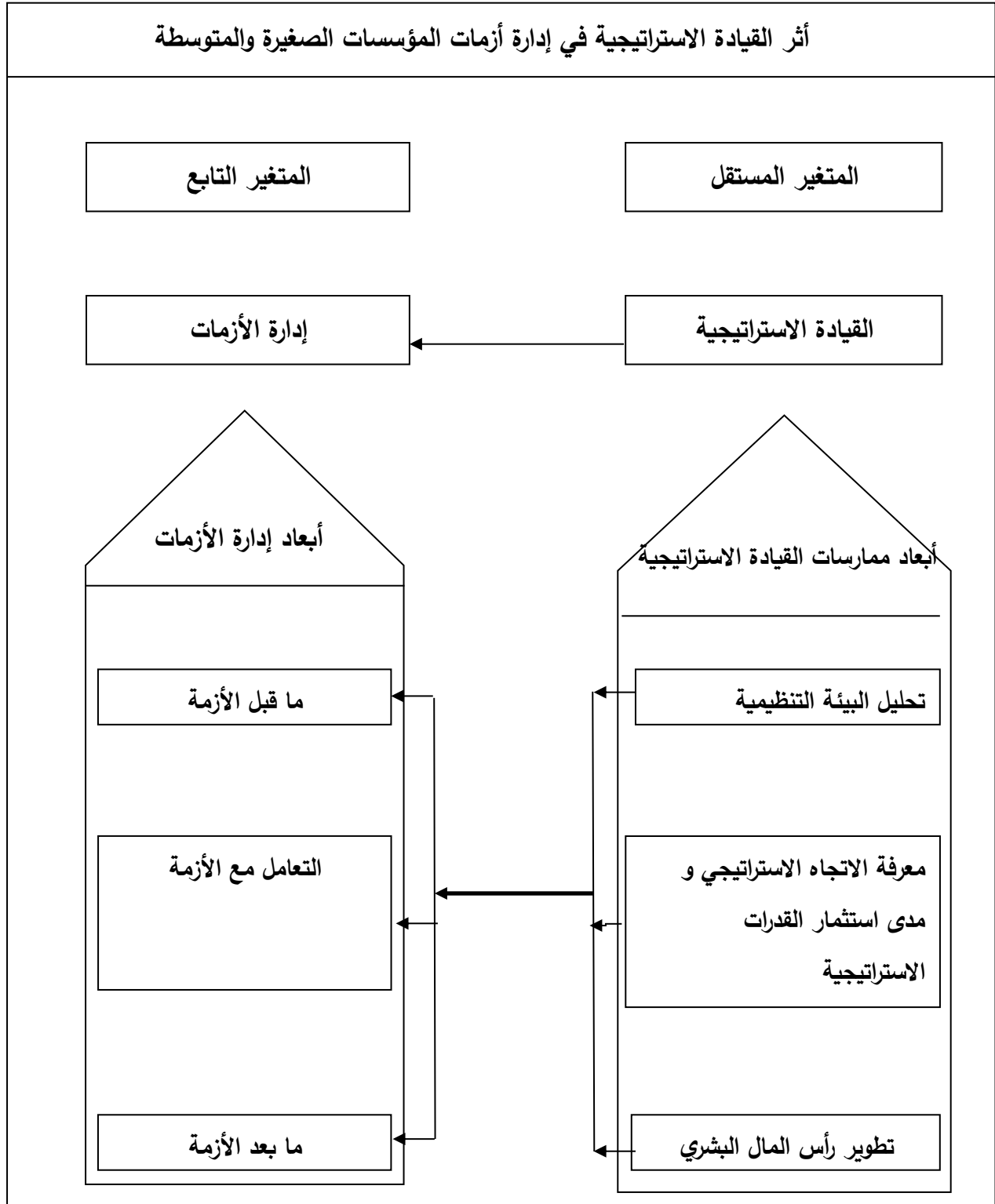
يلاحظ من الجدول رقم (01) أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 75.6% وهي نسبة مرتفعة ومقبولة ضمن المعايير المعمول بها في المعالجة الإحصائية وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في دراسة و تحليل موضوع الدراسة، وبالتالي المساهمة في تقديم نتائج أكثر ثباتا.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

إن الغاية من هذه الدراسة هو معرفة اثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، ومن هذا الهدف قمنا بتقديم نموذج الدراسة انطلاقا من إشكالية البحث وفرضياتها وكذا نتائج الدراسات السابقة من نفس الموضوع، وفي ما يلي مخطط إجرائي يوضح نموذج الدراسة الميدانية المقترح:

(1)- يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و0.8 وكما تزيد تكون أفضل. لزهري قيدوم، مرجع سبق ذكره، ص 163.

شكل رقم(08): نموذج الدراسة



من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

ارتكز تصميم استمارة البحث على جزئين: الجزء الأول احتوى على خمسة أسئلة تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، في حين احتوى الجزء الثاني على المحورين الرئيسيين للدراسة واشتمل تسعة واربعون (49) سؤالاً وكانت متمثلة في:

- المحور الاول:

جاء عنوان المحور، قياس مدى توفر الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية والهدف منه معرفة مستوى مؤسسات الدراسة في وضع الآليات والظروف المساعدة على ممارسة القيادة الاستراتيجية كونها المتغير المستقل في الدراسة، حيث اشتمل هذا المحور على سبعة وعشرون (27) عبارة تقيس في مجملها توفر الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية، واحتوى على 3 أبعاد وهي:

- بعد تحليل البيئة التنظيمية، حيث تم قياسه في العبارات من (01 إلى 08).

- بعد الاتجاه الاستراتيجي ومدى استثمار القدرات الاستراتيجية، حيث تم قياسه من خلال العبارات من (09 إلى 16).

- بعد تطوير رأس المال البشري، حيث تم قياسه من خلال العبارات من (17 إلى 27).

- المحور الثاني:

عنوان المحور قياس مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، حيث اشتمل هذا المحور من الاستمارة على (22) عبارة تقيس في مجملها إدارة الأزمات في مختلف مراحلها الثلاثة، ويضم (04) أبعاد وهي:

- بعد مرحلة ما قبل الأزمة، حيث تم قياسه من خلال العبارات الواردة في الاستمارة (من 28 إلى 36).

- بعد مرحلة التعامل مع الأزمة، حيث تم تلخيصه في العبارات الواردة في الاستمارة من (37 إلى 43).

- بعد مرحلة ما بعد الأزمة، حيث تم قياسه في العبارات الواردة في الاستمارة من (44 إلى 49).

المطلب الرابع: مصادر وأدوات جمع البيانات

أعتمد في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات على مصدرين أساسيين وهما:

1-المصادر الأولية:

بالنظر الى الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجزائر وسائر دول العالم من اغلاق بسبب جائحة كوفيد 19 فقد تم جمع ومعالجة وتحليل البيانات الأولية عن طريق الاستمارة والتي تم صياغتها وتوجيهها لعينة الدراسة عن طريق الرسائل الالكترونية وبصفة غير رسمية نظرا للإقبال المطبق من طرف المؤسسات; وذلك بالتطبيق السارم لبروتكول الصحي.

3- المصادر الثانوية:

حيث اعتمدنا على مختلف الأدبيات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات العلمية ومختلف المذكرات والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.

المبحث الثالث: تحليل المعطيات واختبار الفرضيات وتفسير النتائج

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستمارة الموزعة على أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي من خلال برمجية SPSS، حيث يتم أولاً تحليل البيانات المتحصل عليها و المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية المرتبطة بمحاور استمارة البحث، حيث تتطلب هذه المرحلة استخدام أنجع الأساليب الإحصائية والتي تساهم في التحليل الموضوعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة لأجل الحصول على نتائج أكثر واقعية ومصداقية، بحيث تعكس واقع الممارسات المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري إدارة مختلف عمليات التحسين المستمر.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير، وجاءت النتائج كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	30	54.5%
	أنثى	25	45.5%
المجموع		55	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم (02) أن فئة الذكور تحصل على تكرار قدر ب30 مفردة، أي ما نسبته 54.5% من مجموع أفراد العينة، في حين تحصلت فئة الإناث على تكرار قدر ب25 مفردة أي ما نسبته 45.5% من مجموع العينة المدروسة.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق العمر

سوف نتطرق في هذا الجدول إلى توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للعمر

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	8	14.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	38.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	30.9%
	من 50 سنة فأكثر	9	16.4%
المجموع		55	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (03) الذي قسم إلى أربع فئات عمرية يتضح لنا أن نسبة 14.5% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته 38.2% أعمارهم تتراوح ما بين 30 وأقل من 40 سنة، وما نسبته 30.9% من العينة المبحوثة أعمارهم تتراوح ما بين 40 و أقل من 50 سنة، وما نسبته 16.4% أعمارهم كانت من 50 سنة فأكثر، ويوضح الجدول أن مجموع نسبة المبحوثين الأقل من 40 سنة وهو 52.7% يقارب مجموع نسبة المبحوثين فوق 40 سنة وهو 47.3% ، ومنه يستخلص بأن

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

المؤسسات المدروسة تحافظ على المزج بين الفئات العمرية وذلك بتشجيع عمالها للاستثمار فيهم ومنحهم فرصة اكتساب الخبرات عن طريق نقل المعارف بينهم ضمن سياق تنظيمي يساعد بناء ثقافة التعلم التنظيمي.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	9	16.4%
	جامعي	35	63.6%
	تقني سامي	11	20.0%
المجموع		55	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

وفقا لنتائج تحليل الجدول رقم (04) والذي قسم إلى ثلاث فئات حسب المستوى العلمي، يتضح أن أفراد العينة من ذوي الدراسات العليا قد تحصلوا على تكرار قدر ب9 مفردات أي ما نسبته 16.4% من مجموع عينة الدراسة، والذين ينتمون إلى المستوى الجامعي قد بلغ عددهم 35 أي ما يقدر بنسبة 63.6% وهم غالبية عينة الدراسة، أما أصحاب مستوى تقني سامي بلغ عددهم 11 مفردة أي ما يقدر بنسبة 20.0%، وهذا ما يدل على ان المؤسسات المدروسة تعتمد على المؤهلات العلمية.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة المهنية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	8	14.5%
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	23	41.9%
	من 11 إلى أقل من 15 سنة	16	29.1%
	من 16 سنة فما فوق	8	14.5%
المجموع		55	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

من نتائج الجدول رقم (05) الذي قسم إلى أربع فئات حسب سنوات الخبرة المهنية يظهر أن النسبة الأكبر كانت 41.9% لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى أقل من 10 سنوات، وأن الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى أقل من 15 سنوات قد تحصلوا على نسبة 29.1% من مجموع أفراد العينة، حيث أن ما نسبته 71.0% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 6 إلى أقل من 15 سنة، وهي نسبة مرتفعة توضح أن 70.9% من المجيبين لديهم الخبرة التي تسهل عليهم الإجابة على عبارات الاستمارة، أما النسبة المتبقية فقد اشتركت فيها الفئتين الأولى والرابعة أي أقل من 05 سنوات ومن 16 سنة فما فوق وبنسبة مئوية تقدر بـ 29.0% .

5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الإداري للوظيفة

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الإداري للوظيفة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المستوى الإداري للوظيفة	الإطارات العليا	10	18.2%
	الإطارات المسيرة	45	81.8%
	المجموع	55	100%

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول رقم (06) والذي تم تقسيمه إلى فئتين سوسيومهنيين وذلك انطلاقاً من المستوى الإداري للوظيفية أن فئة الإطارات المسيرة قد حصلت على نسبة 81.8% من مجموع العينة المدروسة، أما فئة الإطارات العليا فقد حصلت على نسبة 18.2%، وهذا يعود لطبيعة المستويات الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي المطبق من طرف المؤسسات المدروسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستمارة

1- التعرف على قياس مدى توفر الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية

إن معرفة مدى قيام المؤسسات المدروسة بإدارة الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الإستراتيجية ينطلق من التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة التي تعكس واقع الممارسات الميدانية حول أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة و المتمثلة في تحليل البيئة التنظيمية و الاتجاه الاستراتيجي و مدى استثمار القدرات الاستراتيجية، حيث يتم تحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدى، بحيث تم الاعتماد على معيار (متوفر بدرجة كبيرة تقع ضمن مجال موافق وموافق بشدة، متوفر بدرجة متوسطة تقع ضمن

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

مجال محايد، متوفر بدرجة ضعيفة تقع ضمن مجال غير موافق وغير موافق بشدة) في ترتيب تحليل العبارات الواردة في استمارة البحث وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:
1-1- التعرف على مدى قيام المؤسسات المدروسة بعملية تحليل البيئة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول تحليل البيئة التنظيمية

رقم العبارة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
البعد الأول	تحليل البيئة التنظيمية	2.60	0.34	محايد	
01	الهيكل التنظيمي السائد يعكس الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ودقيق داخل المؤسسة.	1.25	0.44	غير موافق بشدة	08
02	يوجد تنسيق و تكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة .	1.81	0.74	غير موافق	07
03	يساعد الهيكل التنظيمي المتبع على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	1.87	0.67	غير موافق	06
04	توجد مجموعة من القيم والمعتقدات الإيجابية المشتركة تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	1.92	0.92	غير موافق	04
05	توجه الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ينطلق من معتقدات وقيم المؤسسة.	1.90	0.29	غير موافق	05
06	طبيعة الثقافة التنظيمية تشجع على التغيير المطلوب لتحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي.	4.01	0.85	موافق	02
07	تمتلك إدارة المؤسسة نظم معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.08	0.81	محايد	03
08	تمتلك المؤسسة موارد مالية و قدرات بشرية ذات مهارات معرفية كبيرة تساعد على تطبيق الاستراتيجية.	4.12	0.72	موافق	01

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (08) أن مستوى قيام المؤسسات محل الدراسة بممارسات القيادة الإستراتيجية قد بلغ درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب 2.60، وبانحراف معياري قدر ب 0.34 أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب عبارات هذا المحور، حيث جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأولى والتي تنص على أن المؤسسة تمتلك موارد مالية و قدرات بشرية ذات مهارات معرفية كبيرة تساعد على تطبيق الاستراتيجية وقد بلغ متوسط توفرها 4.12، وبانحراف معياري يساوي 0.72، مما يبين أن الإجابات كانت متقاربة، وجاءت العبارة رقم(6) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن طبيعة الثقافة التنظيمية تشجع على التغيير المطلوب لتحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي، حيث بلغ متوسط توفرها 4.01 وبانحراف معياري يساوي 0.85، وجاءت العبارة رقم(7) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تمتلك نظم معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ متوسط توفرها 3.08 وبانحراف معياري يساوي 0.81، و جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة والتي تنص على وجود مجموعة من القيم و المعتقدات الإيجابية المشتركة تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث بلغ متوسط توفرها 1.92 وبانحراف معياري يساوي 0.92، ولقد جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة والتي تنص على أنه يوجد في المؤسسة نظام معلومات للموارد البشرية يعمل على استقطاب الكفاءات المبدعة، حيث بلغ متوسط توفرها 3.17 وبانحراف معياري يساوي 1.03، أما العبارة رقم (4) فقد جاءت في الرتبة السادسة والتي تنص على أن مخطط الخبرات والمهارات يسهل عملية الاستقطاب الإلكتروني، حيث بلغ متوسط توفرها 3.07 وبانحراف معياري يساوي 1.04، ولقد جاءت العبارة رقم (7) في المرتبة السابعة والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تعمل على متابعة مخرجات مؤسسات المعرفة والتعلم لاكتشاف المواهب واستقطابها، حيث بلغ متوسط توفرها 2.86 وبانحراف معياري يساوي 0.90، أما العبارة رقم (3) فقد جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة والتي تنص على أن للمؤسسة لجان متخصصة تعمل على متابعة وجذب العقول البراقة من سوق العمل، حيث بلغ متوسط توفرها 2.53 وبانحراف معياري يساوي 0.99.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

1-2- التعرف على الاتجاه الاستراتيجي ومدى استثمار القدرات الاستراتيجية في المؤسسات المدوسة
من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول الاتجاه الاستراتيجي و مدى استثمار
القدرات الاستراتيجية

رقم العبارة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
البعد الثاني	الاتجاه الاستراتيجي و مدى استثمار القدرات الاستراتيجية	4.25	1.09	موافق بشدة	
09	تمتلك إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية تحدد الاتجاه العام في التعامل مع الأسواق المستقبلية.	3.87	0.84	موافق	08
10	تعتبر رسالة المؤسسة و رؤيتها الاستراتيجية المرجع الذي يستند عليه في تنفيذ مختلف السياسات و الأنشطة و المهام.	4.89	5.82	موافق بشدة	01
11	التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي يساعد على إدراك حقيقية الفرص والتهديدات في بيئة نشاط المؤسسة.	4.00	0.86	موافق	07
12	تمتلك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التهديدات و الفرص الموجودة في بيئة نشاطها.	4.14	0.77	موافق	04
13	تمتلك المؤسسة عوامل نجاح متميزة متمثلة في التراكم المعرفي لمواردها البشرية للتعامل مع التحديات المستقبلية.	4.11	0.93	موافق	05
14	تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ المهام من الدائم الأساسية في نجاح وتميز المؤسسة.	4.09	0.80	موافق	06
15	تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للأفكار الإبداعية لموظفيها التي تساهم في ابتكار منتجاتها أو تحسينها.	4.16	0.71	موافق	03
16	أنظمة المعلومات المتوفرة تساعد على توزيع المعارف التي تساهم في جودة القرارات المتخذة.	4.74	5.44	موافق بشدة	02

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

يتبين لنا من نتائج تحليل الجدول رقم (08) المتعلق بالبعد الثاني أن مستوى الاتجاه الاستراتيجي ومدى استثمار القدرات الاستراتيجية قد بلغ مستوى توفره درجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي بلغ 4.25 من أصل 5 درجات، وبانحراف معياري يساوي 1.09، مما يبين بأن التشتت قوي وأن درجة التجانس والتقارب في الإجابات كانت ضعيفة، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب عبارات هذا المحور حيث كانت كما يلي:

العبارات التي كانت متوفرة بدرجة كبيرة: العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى والتي تنص على أن اعتبار رسالة المؤسسة و رؤيتها الاستراتيجية المرجع الذي يستند عليه في تنفيذ مختلف السياسات و الأنشطة و المهام، حيث بلغ متوسط توفرها 4.89 وبانحراف معياري يساوي 5.82، أما العبارة رقم (16) فقد جاءت في المرتبة الثانية والتي تنص على أن أنظمة المعلومات المتوفرة تساعد على توزيع المعارف التي تساهم في جودة القرارات المتخذة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.74 وبانحراف معياري يساوي 5.44.

أما العبارات التي كانت متوفرة بدرجة كبيرة كانت كما يلي: العبارة رقم (15) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تولي أهمية كبيرة للأفكار الإبداعية لموظفيها التي تساهم في ابتكار منتجاتها أو تحسينها، حيث بلغ متوسط توفرها 4.16 وبانحراف معياري يساوي 0.71، أما العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الرابعة و التي تنص على أن المؤسسة تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التهديدات و الفرص الموجودة في بيئة نشاطها، حيث بلغ متوسط توفرها 4.14 وبانحراف معياري يساوي 0.77، ثم تلتها العبارة رقم (13) التي جاءت في المرتبة الخامسة والتي تنص على أن المؤسسة تمتلك عوامل نجاح متميزة متمثلة في التراكم المعرفي لمواردها البشرية للتعامل مع التحديات المستقبلية ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.13 وبانحراف معياري يساوي 0.97، أما العبارة رقم (14) فقد جاءت في المرتبة السادسة والتي تنص على أن اعتبار التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ المهام من الدعائم الأساسية في نجاح وتميز المؤسسة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.09 وبانحراف معياري يساوي 0.80، ثم جاءت بعدها العبارة رقم (11) والتي تنص على أن التحليل الاستراتيجي الداخلي و الخارجي يساعد على إدراك حقيقية الفرص و التهديدات في بيئة نشاط المؤسسة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.00 وبانحراف معياري يساوي 0.86، أما العبارة رقم (09) فقد جاءت كأخر عبارة في هذا البعد والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية تحدد الاتجاه العام في التعامل مع الأسواق المستقبلية، حيث بلغ متوسط توفرها 3.87 وبانحراف معياري يساوي 0.84.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

1-3- التعرف على مدى قيام المؤسسات المدروسة بعملية تطوير رأس المال البشري من خلال
الجدول التالي:

الجدول رقم (09): التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين حول مدى قيام المؤسسات بتطوير رأس
المال البشري

رقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب محايد
البعـد الثالث	تطوير رأس المال البشري	4.07	0.48	موافق	
17	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التكوينية المتنوعة.	4.09	0.67	موافق	06
18	يتم منح السلطات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم و إثبات قدراتهم وفق السياق التنظيمي للمؤسسة.	4.29	0.71	موافق بشدة	02
19	تعتبر فرق العمل من الأساليب المعتمدة في تدعيم العمل الجماعي و تنمية روح المسؤولية الجماعية.	4.34	0.64	موافق بشدة	01
20	نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات و معارف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.	3.96	0.83	موافق	09
21	تنظر المؤسسة للمورد البشري بأنه المورد الأول الذي يجب الاستثمار فيه و تطويره لمجابهة التحديات المستقبلية.	4.12	0.63	موافق	04
22	يتم تخصيص جزء معتبر من الموارد المالية لإدخال التقنيات الجديدة لتسهيل عمل الكفاءات البشرية.	4.10	0.91	موافق	05
23	تعمل المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على استقطاب الكفاءات المتميزة و المبدعة.	3.90	0.94	موافق	10
24	تعمل المؤسسة على تكوين قادة في المستقبل بما يتماشى و التحديات التي تفرضها التطورات في بيئة نشاط المؤسسة.	4.01	0.84	موافق	07
25	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع ثقافة التحسين المستمر على حساب الإجراءات الثابتة والروتينية.	3.72	0.95	موافق	11
26	يمارس رؤساء المصالح نمط القيادة القائم على النتائج بدل النمط القائم على أسلوب العمل.	4.01	0.97	موافق	08
27	يمتلك قادة المؤسسة الإرادة لتجاوز الأخطاء الماضية و التعلم و الاستفادة منها في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.	4.16	0.81	موافق	03

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

يتبين لنا من نتائج تحليل البعد الثالث أن مستوى قيام المؤسسات محل الدراسة بتطوير رأس المال البشري قد بلغ مستوى توفره درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ 4.07 من أصل 5 درجات، وبانحراف معياري قدر ب 0.48، أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس والتقارب العالية في الإجابات، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب عبارات هذا المحور حيث كانت كما يلي:

العبارات التي كانت متوفرة بدرجة كبيرة جدا كانت كما يلي:

جاءت العبارة رقم (19) الأولى في الترتيب والتي تنص على أن فرق العمل تعتبر من الأساليب المعتمدة في تدعيم العمل الجماعي وتنمية روح المسؤولية الجماعية، حيث بلغ متوسط توفرها 4.34 وبانحراف معياري يساوي 0.64، أما العبارة رقم (18) فقد جاءت الثانية في الترتيب والتي تنص على أن الإدارة تمنح السلطات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم وإثبات قدراتهم وفق السياق التنظيمي للمؤسسة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.29 وبانحراف معياري يساوي 0.71.

العبارات التي كانت متوفرة بدرجة كبيرة كانت كما يلي:

العبارة رقم (27) كانت الثالثة في الترتيب والتي تنص على أن قادة المؤسسة يمتلكون الإرادة لتجاوز الأخطاء الماضية و التعلم و الاستفادة منها في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.16 وبانحراف معياري يساوي 0.81، أما العبارة رقم (21) فقد جاءت الرابعة في الترتيب والتي تنص على أن المؤسسة تنظر للمورد البشري بأنه المورد الأول الذي يجب الاستثمار فيه و تطويره لمجابهة التحديات المستقبلية، حيث بلغ متوسط توفرها 4.12 وبانحراف معياري يساوي 0.63، أما العبارة رقم (22) فقد جاءت الخامسة في الترتيب والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تخصص جزء معتبر من الموارد المالية لإدخال التقنيات الجديدة لتسهيل عمل الكفاءات البشرية، حيث بلغ متوسط توفرها 4.10 وبانحراف معياري يساوي 0.91، أما العبارة رقم (17) فقد جاءت السادسة في الترتيب والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التكوينية المتنوعة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.09 وبانحراف معياري يساوي 0.67، أما العبارة رقم (24) فقد جاءت السابعة في الترتيب والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على تكوين قادة في المستقبل بما يتماشى و التحديات التي تفرضها التطورات في بيئة نشاط المؤسسة ، حيث بلغ متوسط توفرها 4.01 وبانحراف معياري يساوي 0.84، أما العبارة رقم (26) فقد جاءت الثامنة في الترتيب والتي تنص على أن رؤساء المصالح يمارسون نمط القيادة القائم على النتائج بدل النمط القائم على أسلوب العمل ، حيث بلغ متوسط

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

توفرها 4.01 وبانحراف معياري يساوي 0.97، أما العبارة رقم (20) فقد جاءت العاشرة في الترتيب والتي تنص على أن نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات و معارف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.96 وبانحراف معياري يساوي 0.83.

2- التعرف على مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب بالدراسة والتحليل الإحصائي لبيانات المحور الثالث للتعرف على مستوى قيام ودرجة توفر أبعاد المتغير التابع في موضوع الدراسة، والمتعلق بمعرفة مدى توفر الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر في المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع صناعة الأدوية، حيث يتم تحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدى، بحيث تم الاعتماد على معيار (متوفر بدرجة قوية تقع ضمن مجال موافق وموافق بشدة، متوفر بدرجة متوسطة تقع ضمن مجال محايد، متوفر بدرجة ضعيفة تقع ضمن مجال غير موافق وغير موافق بشدة) في ترتيب تحليل العبارات الواردة في استمارة البحث وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

2-1- معرفة مدى قيام المؤسسات المدروسة بإدارة أنشطتها في مرحلة ما قبل الأزمة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

الجدول رقم (10): التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة مرحلة ما قبل الأزمة

رقم العبارة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
البعد الأول	مرحلة ما قبل الأزمة	3.99	0.42	موافق	
28	تهتم المؤسسة وتعمل على رصد مؤشرات الأزمة و تحليلها لمعرفة مسبباتها.	4.12	0.77	موافق	03
29	تعمل المؤسسة على توفير الدعم المادي من أنظمة معلومات و برامج تحليل للاستعداد للأزمات المتوقعة.	3.94	0.91	موافق	06
30	تعمل المؤسسة على تشكيل فرق عمل من مختلف الاختصاصات لجمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة.	4.09	0.67	موافق	04
31	تمتلك المؤسسة فرق عمل مدربة على جمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة و تحليلها.	3.81	0.84	موافق	07
32	يتم وضع العديد من السيناريوهات و الخطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة.	4.40	0.59	موافق بشدة	01
33	تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع مختلف الأزمات.	4.16	0.71	موافق	02
34	تعمل المؤسسة على الاستعداد للأزمة من خلال خبرة القادة و مدى قراءتهم للأحداث المستقبلية.	4.05	0.75	موافق	05
35	هناك أزمات يتم التعامل معها من خلال الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة (مراكز بحث و استشارة).	3.74	0.94	موافق	08
36	يتم تدريب فريق الأزمة على استخدام الطرق العلمية في التعامل مع الأزمات مثل العصف الذهني، أسلوب الدلفي..	3.60	0.87	موافق	09

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (10) أن مستوى قيام المؤسسات محل الدراسة بإدارة مرحلة ما قبل الأزمة قد بلغ مستوى توفره درجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.99 من أصل 5 درجات، وانحراف معياري قدر ب 0.42، وهذا ما يبين بأن التشتت جاء ضعيفا مما يدل بان درجة التجانس العالية في الإجابات، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب عبارات هذا المحور، والتي كان ترتيبها كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا والتي تنص على أن المؤسسة تضع العديد من السيناريوهات و الخطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة ،حيث بلغ متوسط توفرها 4.40، وبانحراف معياري يساوي 0.59، وبعدها جاءت باقي العبارات بدرجة كبيرة حيث جاءت العبارة رقم(33) الثانية في الترتيب والتي تنص على أن المؤسسة تقوم باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع مختلف الأزمات، حيث بلغ متوسط توفرها 4.16، وبانحراف معياري يساوي 0.71، ثم جاءت العبارة رقم(28) الثالثة في ترتيب عبارات هذا البعد والتي تنص على أن المؤسسة تهتم وتعمل على رصد مؤشرات الأزمة و تحليلها لمعرفة مسبباتها، حيث بلغ متوسط توفرها 4.12، وبانحراف معياري يساوي 0.77، ثم تلتها العبارة رقم (30) في المرتبة الرابعة والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على تشكيل فرق عمل من مختلف الاختصاصات لجمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.09، وبانحراف معياري يساوي 0.67، و جاءت العبارة رقم (34) الخامسة في الترتيب والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على الاستعداد للأزمة من خلال خبرة القادة و مدى قراءتهم للأحداث المستقبلية، حيث بلغ متوسط توفرها 4.05، وبانحراف معياري يساوي 0.75، أما العبارة التي جاءت السادسة في الترتيب كانت العبارة رقم (29) والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على توفير الدعم المادي من أنظمة معلومات و برامج تحليل للاستعداد للأزمات المتوقعة، حيث بلغ متوسط توفرها 3.94، وبانحراف معياري يساوي 0.91، 3.94، وبانحراف معياري يساوي 0.91، و العبارة التي جاءت السابعة كانت العبارة رقم (31) والتي تنص على أن المؤسسة تمتلك فرق عمل مدربة على جمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة و تحليلها ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.81، وبانحراف معياري يساوي 0.84، أما العبارة التي جاءت الثامنة كانت العبارة رقم (35) والتي تنص على أن هناك أزمات في المؤسسة يتم التعامل معها من خلال الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة (مراكز بحث و استشارة)، حيث بلغ متوسط توفرها 3.74، وبانحراف معياري يساوي 0.94، أما العبارة التي جاءت التاسعة في ترتيب هذا البعد والأخيرة كانت العبارة رقم (36) والتي تنص على أنه في المؤسسة يتم تدريب فريق الأزمة على استخدام الطرق العلمية في التعامل مع الأزمات مثل العصف الذهني، أسلوب الدلفي، حيث بلغ متوسط توفرها 3.60، وبانحراف معياري يساوي 0.87.

2-2- معرفة مدى قيام المؤسسات المدروسة بإدارة أنشطتها في مرحلة الأزمة، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات
الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

الجدول رقم (11): التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة مرحلة الأزمة

رقم العبرة	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
البعد الثاني	مرحلة التعامل مع الأزمة	3.69	0.56	موافق	
37	تقوم المؤسسة بتكوين فريق متخصص لإدارة الأزمة مع تحديد مهام كل عضو فيها.	3.69	0.76	موافق	04
38	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال للتعامل مع الأزمة.	3.90	0.80	موافق	02
39	توفر إدارة المؤسسة كافة الوسائل المادية و المالية للتعامل مباشرة مع الأزمة.	4.09	0.70	موافق	01
40	يتم استخدام الوسائل العلمية للتعامل مع الأزمة (العصف الذهني، أسلوب الدلفي...)	3.50	0.94	موافق	06
41	يملك فريق الأزمة مهارات الاتصال اللازمة للاتصال مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	3.38	0.93	محايد	07
42	يملك فريق الأزمة المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع الأزمة من قدرات تحليلية و ادراكية عالية.	3.60	0.82	موافق	05
43	إدارة وقت الأزمة عنصر أساسي للنجاح في استيعاب الأزمة ومواجهتها.	3.70	0.91	موافق	03

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (11) أن تعامل المؤسسات محل الدراسة في مرحلة الأزمة قد بلغ مستوى توفره درجة قوية بمتوسط حسابي بلغ 3.69 من أصل 5 درجات، وانحراف معياري يقدر ب 0.56، أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات، إلا أن جل العبارات كانت متوفرة بدرجة قوية، والتي جاء ترتيبها كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

جاءت العبارة رقم (39) الأولى في ترتيب العبارات والتي تنص على أن إدارة المؤسسة توفر كافة الوسائل المادية و المالية للتعامل مباشرة مع الأزمة، حيث بلغ متوسط توفرها 4.09، وبانحراف معياري يساوي 0.70، ثم جاءت العبارة رقم (38) الثانية في الترتيب والتي تنص على أن يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال للتعامل مع الأزمة ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.90، وبانحراف معياري يساوي 0.80، أما العبارة رقم (43) فقد جاءت الثالثة في الترتيب والتي تنص على أن إدارة وقت الأزمة عنصر أساسي للنجاح في استيعاب الأزمة ومواجهتها، حيث بلغ متوسط توفرها 3.70، وبانحراف معياري يساوي 0.91، وبعدها جاءت العبارة رقم (37) الرابعة في الترتيب والتي تنص على المؤسسة تقوم بتكوين فريق متخصص لإدارة الأزمة مع تحديد مهام كل عضو فيها ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.69، وبانحراف معياري يساوي 0.76، ثم جاءت العبارة رقم (42) الخامسة في الترتيب والتي تنص على أن فريق الأزمة يمتلك المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع الأزمة من قدرات تحليلية و ادراكية عالية، حيث بلغ متوسط توفرها 3.60، وبانحراف معياري يساوي 0.82، و جاءت العبارة رقم (40) السادسة في الترتيب والتي تنص على أنه يتم استخدام الوسائل العلمية للتعامل مع الأزمة (العصف الذهني، أسلوب الدلفي...)، حيث بلغ متوسط توفرها 3.50، وبانحراف معياري يساوي 0.94.

أما العبارة رقم (41) وهي الوحيدة التي جاءت بدرجة متوسطة فكان ترتيبها السابعة والأخيرة والتي تنص على أن فريق الأزمة يمتلك مهارات الاتصال اللازمة للاتصال مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، حيث بلغ متوسط توفرها 3.38، وبانحراف معياري يساوي 0.93.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

3-2- معرفة مدى قيام المؤسسات المدروسة بإدارة أنشطتها في مرحلة بعد الأزمة، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): التحليل الإحصائي للإجابات حول مدى قيام المؤسسات بإدارة مرحلة ما بعد الأزمة

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة	رقم العبارة
	موافق	0.54	3.87	مرحلة ما بعد الأزمة	البعد الثالث
02	موافق	0.68	4.01	يتم اتخاذ قرارات حل المشكلات الناتجة عن الأزمة في الوقت و المكان المناسبين.	44
03	موافق	0.89	3.56	يتم الاتصال بكافة الأطراف الداخلية لتوضيح آثار الأزمة و طريقة التعامل معها.	45
05	موافق	0.86	3.80	تعمل المؤسسة على التقييم المستمر لبرنامج إدارة الأزمات من أجل تطويره وفق متغيرات بيئة نشاط المستقبلية.	46
04	موافق	0.77	3.63	يتم تحسين قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة من خلال معالجة الجوانب السلبية عبر التدريب و زيادة المعارف.	47
06	موافق	0.77	4.09	تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم من تجاربها و تجارب المؤسسات المشابهة لهما في مجال نشاطها.	48
01	موافق	0.67	4.14	يتم توثيق الدروس المتعلمة من نتائج إدارة الأزمات الحالية لتحضير فريق إدارة الأزمة للتحديات المستقبلية.	49

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من تحليل نتائج الجدول رقم (12) أن مستوى تعامل المؤسسات محل الدراسة في مرحلة الأزمة قد بلغ مستوى توفره درجة قوية بمتوسط حسابي بلغ 3.87 من أصل 5 درجات، وانحراف معياري

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

يقدر ب 0.54، أي أن التشتت ضعيف مما يبين درجة التجانس العالية في الإجابات، وقد كانت كل العبارات متوفرة بدرجة قوية، إلا أن هناك تفاوت نسبي في ترتيب عبارات هذا المحور، والتي جاء ترتيبها كما يلي:

جاءت العبارة رقم (49) الأولى في ترتيب عبارات هذا البعد والتي تنص على أنه في المؤسسة يتم توثيق الدروس المتعلمة من نتائج إدارة الأزمات الحالية لتحضير فريق إدارة الأزمة للتحديات المستقبلية، حيث بلغ متوسط توفرها 4.14، وبانحراف معياري يساوي 0.67، بعدها جاءت العبارة رقم (44) الثانية في الترتيب والتي تنص على أنه يتم اتخاذ قرارات حل المشكلات الناتجة عن الأزمة في الوقت و المكان المناسبين، حيث بلغ متوسط توفرها 4.01، وبانحراف معياري يساوي 0.68، أما العبارة رقم(45) فقد جاءت في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن في المؤسسة يتم الاتصال بكافة الأطراف الداخلية لتوضيح آثار الأزمة و طريقة التعامل معها، حيث بلغ متوسط توفرها 3.56، وبانحراف معياري يساوي 0.89، ثم جاءت بعدها العبارة رقم (47) حيث كانت الرابعة في الترتيب والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تعمل على تحسين قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة من خلال معالجة الجوانب السلبية عبر التدريب و زيادة المعارف، حيث بلغ متوسط توفرها 3.63، وبانحراف معياري يساوي 0.77، أما العبارة رقم (46) فقد جاءت في المرتبة الخامسة والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على التقييم المستمر لبرنامج إدارة الأزمات من أجل تطويره وفق متغيرات بيئة نشاط المستقبلية، حيث بلغ متوسط توفرها 3.80، وبانحراف معياري يساوي 0.86، ثم جاءت بعدها العبارة رقم (48) حيث كانت السادسة والأخيرة في الترتيب والتي تنص على المؤسسة تمتلك القدرة على التعلم من تجاربها و تجارب المؤسسات المشابهة لها في مجال نشاطها ، حيث بلغ متوسط توفرها 3.63.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد ما إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو (3)، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$ ، وسنقوم بتوضيح نتائج اختبار الفرضيات في العناصر الموالية.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم التطرق في هذا المحور إلى اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية المتعلقة بالمتغير الأول المستقل والمتمثل في ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعاده في المؤسسات المعنية بموضوع البحث، والتي كانت كما يلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى

HO: مؤسسات محل الدراسة لا تقوم بتطبيق القيادة الاستراتيجية.

H1: مؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق القيادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

قيمة المعيار=3			الفرضية الفرعية الأولى
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	54	10.592	التعرف على مدى قيام المؤسسات بتطبيق القيادة الاستراتيجية

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن قيمة T تساوي 10.592 عند درجات حرية 54 ومستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق أبعاد القيادة الاستراتيجية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

HO: لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية إدارة الازمات وفق الأسس العلمية والعملية.

H1: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية إدارة الازمات وفق الأسس العلمية.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

قيمة المعيار=3			الفرضية الفرعية الثانية
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	54	15.169	التعرف على مدى قيام المؤسسات بعملية إدارة الازمات

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن قيمة T تساوي 15.169 عند درجات حرية 54 ومستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بعملية إدارة الازمات وفق الأسس العلمية والعملية.

3- اختبار الفرضية الرئيسية

- H0: الفرضية العدمية "لا تأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات".

- H1: الفرضية البديلة "تأثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات".

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الجزائرية العاملة بصناعة الأدوية .

H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الجزائرية العاملة بصناعة الأدوية ."

ومن أجل اختبار مدى صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لتحليل تباين الانحدار، والجدول التالي يوضح ذلك نتائج هذا التحليل كما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

قيمة R Square		قيمة R		النموذج	
0.187		0.433 ^a			
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
1 ^b .000	12.213	1.820	1	1.820	الانحدار
		0.149	53	7.900	الخطأ
			54	9.720	المجموع

من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الإحصائية للجدول رقم (15) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.433، أي وجود علاقة ارتباط متوسطة بنسبة 43.30% بين متغيرات الدراسة أي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وبين أبعاد إدارة الازمات، وأن قيمة R² (معامل التفسير) تساوي 0.187 وهذا يعني بأن التغيرات الحاصلة في إدارة الازمات تفسرها أبعاد القيادة الاستراتيجية بنسبة 18.70% وأن النسبة المتبقية في

التغيرات على إدارة الازمات تفسرها عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، وذلك نظرا لأن مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.005، وعليه نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الجزائرية العاملة بصناعة الأدوية".

المطلب الرابع: تفسير النتائج وفق فرضيات الدراسة

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إبراز مدى تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذا المنطلق كان الهدف من خلال هذا البحث تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفق فرضيات الدراسة الرئيسية، والتشخيص الواقعي والموضوعي لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات.

حيث انه أسفرت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات في المؤسسات النشطة في قطاع صناعة الأدوية عن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات يمكن إجمالها بما يلي:

مستوى توفر أبعاد البيئة التنظيمية جاء بنسبة متوسطة (محايد) وهذا راجع بسبب ضعف في التنسيق بين مختلف الوظائف حيث ان الهيكل التنظيمي لا يساعد على تنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة ولا يوجد تنسيق و تكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة بسبب الهيكل التنظيمي الذي لا يعكس الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ودقيق داخل المؤسسة ، بالإضافة الى أن القيم والمعتقدات الإيجابية المشتركة تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية الا ان لا ينفى وجود بعض السلوكيات أو المعتقدات السلبية التي تؤثر في وجود بيئة تنظيمية تحتضن ممارسات القيادة الاستراتيجية كما ان امتلاك المؤسسة لموارد مالية و قدرات بشرية ذات مهارات معرفية كبيرة تساعد على تطبيق الاستراتيجية لا يؤثر بالشكل الإيجابي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كون المؤسسة لا تستغل النظم المعلوماتية الإدارية او لا تمتلكها.

مستوى توفر الاتجاه الاستراتيجي ومدى استثمار القدرات الاستراتيجية جاء بدرجة قوية حيث ان إدارة المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تحدد الاتجاه العام في التعامل مع الأسواق المستقبلية وهذا دلالة على وجود تفكير استراتيجي لبعض قادة المؤسسة حيث تعتبر رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية المرجع الذي يستند عليه في تنفيذ مختلف السياسات والأنشطة والمهام كما ان المؤسسة اعتمدت على

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشئة في قطاع صناعة الأدوية

التكنولوجيا وخاصة أنظمة المعلومات في تنفيذ المهام وتوزيع المعارف من أجل اتخاذ القرارات الصائبة لإنجاح المؤسسة وتميزها في الأسواق.

مستوى توفر أبعاد تطوير رأس المال البشري جاء بدرجة قوية حيث ان المؤسسة تولي أهمية كبرى للمورد البشري فهي تعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة كما تشجع تطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية بالاعتماد على تشجيع ثقافة التحسين المستمر واعتماد نظام المكافآت في المؤسسة كما تعمل على امتلاك عوامل النجاح المتميز والمتمثلة في التراكم المعرفي للموارد البشرية للتعامل مع التحديات المستقبلية بالإضافة الى منح السلطات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم و إثبات قدراتهم وفق السياق التنظيمي للمؤسسة و بهذا تعمل على تكوين قادة في المستقبل بما يتماشى و التحديات التي تفرضها التطورات في بيئة نشاط المؤسسة علما بان قادة المؤسسة اهم الإرادة لتجاوز الأخطاء الماضية و التعلم و الاستفادة منها في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة كما تعتبر المؤسسة فرق العمل من الأساليب المعتمدة في تدعيم العمل الجماعي و تنمية روح المسؤولية الجماعية.

مستوى توفر أبعاد إدارة مرحلة ما قبل الأزمة جاء بدرجة قوية وهذا يدل على وجود عملية استباقية تطبق في ارض الواقع قبل حدوث الازمة، مع العمل على وضع السيناريوهات و الخطط للتدرب على أزمات يمكن حدوثها في المستقبل وذلك باستخدام الطرق العلمية في التعامل معها من خلال توفير أنظمة معلومات وبرامج تساعد على تحليل ورصد مؤشرات الأزمة ومعرفة أسبابها كما تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع مختلف الأزمات وتعمل على رصد مؤشرات الأزمة و تحليلها لمعرفة مسبباتها وكذلك تقوم بتشكيل فرق عمل من مختلف الاختصاصات لجمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة وتستعد لها من خلال خبرة القادة ومدى قراءتهم للأحداث المستقبلية وذلك بتوفير الدعم المادي من أنظمة معلومات وبرامج تحليل والاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة للاستعداد للأزمات المتوقعة.

مستوى توفر أبعاد إدارة مرحلة الأزمة جاء بدرجة قوية حيث تولي المؤسسة أهمية قصوى لمرحلة الازمة بغية الإحاطة بها ودراستها جيدا بغرض اتخاذ القرار الجيد والخروج باقل الاضرار وذلك من خلال تكوين فريق متخصص لإدارة الازمة مع تحديد مهام كل عضو فيها وكذا توفير نظام معلومات فعال للتعامل معها واستخدام الوسائل العلمية التي تساعد الفريق على اكتساب المهارات القيادية اللازمة للتعامل

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

مع الأزمة من قدرات تحليلية وإدراكية عالية كما توفر إدارة المؤسسة كافة الوسائل المادية والمالية للتعامل مباشرة مع الأزمة.

مستوى توفر أبعاد إدارة مرحلة ما بعد الأزمة جاء بدرجة قوية حيث بينت الدراسة بان المؤسسات تقوم باتخاذ القرارات اللازمة في الوقت والمكان المناسبين لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة وذلك عن طريق التعلم من تجاربها وتجارب المؤسسات المشابهة لها وكذلك تعمل على تحسين قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة من خلال معالجة الجوانب السلبية عبر التدريب وزيادة المعارف والعمل على التقييم المستمر لبرنامج إدارة الأزمات من أجل تطويره وفق متغيرات بيئة نشاط المستقبلية، وكذلك تعمل المؤسسة على توثيق الدروس المتعلمة من نتائج إدارة الأزمات الحالية لتحضير فريق إدارة الأزمة للتحديات المستقبلية، يتم اتخاذ قرارات حل المشكلات الناتجة عن الأزمة في الوقت والمكان المناسبين ويتم الاتصال بكافة الأطراف الداخلية لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها كما تعمل المؤسسة على التقييم المستمر لبرنامج إدارة الأزمات من أجل تطويره وفق متغيرات بيئة نشاط المستقبلية وكذا تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم من تجاربها وتجارب المؤسسات المشابهة لها في مجال نشاطها.

المطلب الخامس: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

لقد جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات، حيث اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة التي قام بها Ellen Goldman 2012 والتي هدفت لدراسة الممارسات القيادية التي تشجع التفكير الاستراتيجي، حيث توصل إلى نتائج أهمها الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي التان تحفزان على التفكير الاستراتيجي، وكذا أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل كافة العاملين ونصحت بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها Fredricka 2013 والتي كان أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة ، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة و أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات في المؤسسات الناشطة في قطاع صناعة الأدوية

كما ذهبت نتائج موضوع بحثنا في اتجاه النتائج التي توصل اليها Genti 2014 والتي توصلت إلى ان التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل، كما ان الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية او لم تسمح لعمالها بالابتكار في شتى الميادين.

ضف إلى ذلك أن نتائج هذه الدراسة جاءت في نفس السياق الذي جاءت فيه نتائج الدراسة التي قام كل من M. Papadaki et al، حيث اتضح من نتائج دراستهما أن هناك فرصة لتحسين إدارة الازمات من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات، وذلك من خلال دعم القيادة والتعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة وتوصيل واستخدام بيانات إدارة الازمات والمخاطر في صنع القرارات، ضف الى ذلك فان زيادة فعالية عملية إدارة الازمات في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بها، يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال الدراسة وتحليل النتائج الى أنه للقيادة الاستراتيجية دور في إدارة الأزمات في المؤسسات التابعة لقطاع صناعة الأدوية، فيما قبل الأزمة؛ من حيث الاهتمام باكتشاف إشارات الإنذار المبكرة عن وجود أزمة والعمل على منعها من الظهور، وفي أثناء الأزمة من حيث احتواء الأزمة أو منعها أو مواجهتها، أو ما بعد الأزمة من حيث معالجة النتائج والأضرار الناجمة عنها.

كما أن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند مواجهة الأزمات بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج استراتيجي فعال، مما يجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص، فالهدف الأساسي من وراء تطبيق مفهوم إدارة الأزمات في قطاع صناعة الأدوية هو العمل على تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات العاملين، بهدف التصدي للأزمات والمحافظة على مكانتها في السوق. فنجد أن التقييم الجيد لمرحلة إدارة الأزمة يرتبط بالتخطيط الجيد لمرحلة ما بعد الأزمة، حيث لا يقصر التقييم على قياس النتائج فقط بل يتعدى ذلك إلى أن تتم عملية الإدارة ما بعد الأزمة التي تشمل عدة جوانب منها التعلم من الأزمة والشروع في الإجراءات التصحيحية.

خاتمة عامة:

خاتمة عامة:

باعتبار أن العديد من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تواجه جملة من الأزمات التي من شأنها التأثير على مسارها المستقبلي، ونتيجة للأزمات التي تتعرض لها على اختلاف أنواعها فقد تم في السنوات الأخيرة استخدام إدارة الأزمات كآلية لمواجهة الأزمات، وباعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناه وتطبقه في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وبالتالي فإن حدوث الأزمة أي كان مجالها أمر في غاية الخطورة، لذلك يحتاج التعامل معها إلى سلوك ومنهج عملي مدروس بغية رصد مؤشرات حدوث الأزمة ومتابعتها، وتحميل أسبابها والعمل على إحباطها، ودراسة عدم تكرارها مستقبلاً.

من خلال ما تناولناه في فصول هذه الدراسة تبين أن العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المؤسسات معقدة ومتشعبة، نظراً لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل مؤسسة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها، وذلك بالطبع لكون الأزمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير والتجدد، وأن الأزمات قد تتجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان، وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول إلى تعليمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية.

وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تبين أن القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية تلعب أدواراً متعددة فيما يتعلق بإدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، والتخفيف من آثارها المدمرة وهذا قبل حدوثها وذلك بالتنبؤ بها، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر لها، أو أثناء وقوعها كاحتوائها، أو مواجهتها بالأساليب المختلفة، أو في ما بعد وقوع الأزمة وانتهائها ك معالجة أضرارها الناجمة عنها، وإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة وكل هذا يحتاج إلى قيادة استراتيجية فاعلة وواعية، تبرز أهميتها من خلال إضفاء الانسجام والتكامل بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين والقادة من جهة ثانية، وكذلك التدريب المستمر وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وإعطاء الصلاحية اللازمة في اتخاذ القرار.

انطلاقاً مما سبق توصلنا إلى مجموعة من التوصيات نذكر أهمها:

1. تفعيل اليات التنسيق بين مختلف الوظائف.
2. اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تتميز بسرعة رد الفعل اتجاه المتغيرات البيئية.
3. تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال دعم القيم والمعتقدات الإيجابية والتخلص التدريجي من المعتقدات والسلوكيات السلبية.
4. امتلاك رؤية استراتيجية واضحة المعالم توضع من خلالها السياسات للتعامل مع الأسواق المستقبلية.
5. العمل على وضع معايير توظيف ذات جودة من أجل استقطاب الكفاءات.

6. تطوير مهارات الموارد البشرية في مجال التفكير الإبداعي.
7. تشجيع قيم ومبادئ ثقافة التحسين المستمر في جميع جوانب العمل التشغيلية او الاستراتيجية.
8. العمل على تبني العمليات الاستراتيجية تمهد من خلالها المؤسسة للتعامل مع الازمات المتوقعة.
9. العمل على تطبيق الطرق العلمية للتعامل مع الازمات.
10. تطوير أنظمة معلومات وبرامج تساعد على تحليل والرصد المسبق لمؤشرات الازمة.
11. تكوين خلية اليقظة.
12. تكوين وتحضير فريق متخصص لإدارة الازمة يكون متكون من مختلف الأقسام الرئيسية للمؤسسة.
13. القدرة على بناء مؤسسة متعلمة من خلال الاستفادة من التجارب والمعارف المتراكمة السابقة في اتخاذ القرارات الصائبة اتجاه الازمات التي تواجه المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: كتب

1. أبو فارة .يوسف أحمد، إدارة الأزمات متكامل، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009.
2. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، الحرية، الطبعة الأولى، ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014
3. باسم شمس الدين، القيادة الإستراتيجية وحركة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
4. بدران العمر، "تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004.
5. جاسم .محمد، إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. الخضيرى محسن، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990.
7. الرازم عز الدين، التخطيط للطوارئ والأزمات في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
8. رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، مصر، 2000.
9. رجب .عبد الحميد، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار وائل للنشر، 2008.
10. رحيم يونس كرو العزاوي، "مقدمة في منهج البحث العلمي"، دار دجلة ،الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
11. العماري عباس، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1993.
12. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس . المراحل . الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية الأمنية، 2002.
13. كريم أمينة، أ د غيا بوفلجة، مواصفات القيادة الإستراتيجية لدى إطارات مركب البترول RA1/K سكيكدة.

14. ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. ماهر أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006.
16. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
17. ماجد عبد المهدي، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط1 ، دار الفكر العربي مصر، 2005.
19. الياسري. نداء محمد باقر، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

ثانياً: مقالات

1. ابراهيم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
2. الأعرجي عاصم ودقاسمة مأمون، إدارة الأزمات :دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى .الإدارة العامة، العدد 4، عمان، الأردن، 2000.
3. حطاب موارد، "تحليل هيكل صناعة الأدوية في الجزائر خلال الفترة: 2000-2014"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، العدد 49.
4. رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
5. رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الإستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019.
6. سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد4، العدد 9، 2012.
7. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث حلول علمية، مكتبة الكتب العربية، 1997.
8. شهرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد 11، 2010.

9. عامر قنديلجي، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات" الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 1999، الأردن.
10. المهدي سوزان . وهيبه حسام، الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية وعلم النفس، العدد 26، الجزء 4، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002.

ثالثاً: مذكرات

1. أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الراشد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
2. إسميم .وسام صبحي مصباح، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
3. الجديلي ،ربحي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
4. الجديلي .ربحي عبد القادر، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبيرة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كمية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
5. بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، جامعة المسيلة، 2014.
6. بن كردم عبد الله بن متعب، اللجان الأمنية ودرها في الإدارة الأزمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا للعلوم الإدارية، الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
7. زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /قسم إدارة الأعمال /كلية التمويل والإدارة/جامعة الخليل، 2011.
8. سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013.
9. سلمان المصري، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية و الأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

10. طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
11. عبد العال رائد، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.
12. لزهرة قيديم، أطروحة دكتوراه، أثر الرأس المال الفكري على عملية التحسين المستمر، دراسة حالة قطاع صناعة الادوية في الجزائر، جامعة عنابة، الجزائر، 2017.
13. ناهد بنت عبد الله بن عبد الوهاب الموسى، ادارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة، في الإدارة التربوية تخصص إدارة تعليم عام، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.

مراجع باللغة الاجنبية:

1. Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991.
2. Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999

الملاحق:

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص ماستر مقاولاتية

موضوع البحث

أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الناشطة في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر

استمارة رقم:

تعد هذه الاستمارة جزءا من متطلبات هذا البحث الذي يهدف إلى الوقوف بالدراسة والتحليل عند واقع "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة أزمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ولتسهيل هذه العملية يرجى منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسساتكم، من خلال وضع علامة (X) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محور من محاور الاستمارة، حيث أن لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتما في جودة هذا البحث.

شاكرين حسن تعاونكم واهتمامكم مؤكداين لكم حرصنا على استعمال هذه المعلومات المقدمة لأغراض البحث العلمي فحسب.

تحت إشراف الدكتور : قدوم لزهر

من إعداد الطلبة :

بن عبد الله. ب. أرسلان

قطاف مديحة

الجزء الأول: المعلومات الوظيفية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40
 من 41 إلى 50 من 51 فما فوق

3-المؤهل العلمي:

دراسات عليا جامعي تقني سامي

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
 من 16 سنة فما فوق

5-المستوى الإداري للوظيفية :

الإطارات العليا (صاحب المؤسسة) الإطارات المسيرة

الجزء الثاني: محاور الاستمارة الرئيسية.

المحور الأول: قياس مدى توفر الأبعاد المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
تحليل البيئة التنظيمية						
					الهيكل التنظيمي السائد يعكس الاختصاصات الوظيفية بشكل واضح ودقيق داخل المؤسسة.	01
					يوجد تنسيق و تكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة.	02
					يساعد الهيكل التنظيمي المتبع على تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	03
					توجد مجموعة من القيم و المعتقدات الإيجابية المشتركة تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	04
					توجه الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ينطلق من معتقدات و قيم المؤسسة.	05
					طبيعة الثقافة التنظيمية تشجع على التغيير المطلوب لتحسين أداء المؤسسة الاستراتيجي.	06
					تمتلك إدارة المؤسسة نظم معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	07
					تمتلك المؤسسة موارد مالية و قدرات بشرية ذات مهارات معرفية كبيرة تساعد على تطبيق الاستراتيجية.	08
الاتجاه الاستراتيجي و مدى استثمار القدرات الاستراتيجية						
					تمتلك إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية تحدد الاتجاه العام في التعامل مع الأسواق المستقبلية.	09
					تعتبر رسالة المؤسسة و رؤيتها الاستراتيجية المرجع الذي يستند عليه في تنفيذ مختلف السياسات و الأنشطة و المهام.	10
					التحليل الاستراتيجي الداخلي و الخارجي يساعد على إدراك حقيقية الفرص و التهديدات في بيئة نشاط المؤسسة.	11
					تمتلك المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التهديدات و الفرص الموجودة في بيئة نشاطها.	12

					تمتلك المؤسسة عوامل نجاح متميزة متمثلة في التراكم المعرفي لمواردها البشرية للتعامل مع التحديات المستقبلية.	13
					تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ المهام من الدعائم الأساسية في نجاح وتميز المؤسسة.	14
					تولي إدارة المؤسسة أهمية كبيرة للأفكار الإبداعية لموظفيها التي تساهم في ابتكار منتجاتها أو تحسينها.	15
					أنظمة المعلومات المتوفرة تساعد على توزيع المعارف التي تساهم في جودة القرارات المتخذة.	16
تطوير رأس المال البشري						
					تعمل المؤسسة على تطوير مهارات مواردها البشرية من خلال الدورات التكوينية المتنوعة.	17
					يتم منح السلطات اللازمة للموظفين لإنجاز مهامهم و إثبات قدراتهم وفق السياق التنظيمي للمؤسسة.	18
					تعتبر فرق العمل من الأساليب المعتمدة في تدعيم العمل الجماعي و تنمية روح المسؤولية الجماعية.	19
					نظام المكافآت في المؤسسة يساعد على تطوير مهارات و معارف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.	20
					تنظر المؤسسة للمورد البشري بأنه المورد الأول الذي يجب الاستثمار فيه و تطويره لمجابهة التحديات المستقبلية.	21
					يتم تخصيص جزء معتبر من الموارد المالية لإدخال التقنيات الجديدة لتسهيل عمل الكفاءات البشرية.	22
					تعمل المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على استقطاب الكفاءات المتميزة و المبدعة.	23
					تعمل المؤسسة على تكوين قادة في المستقبل بما يتماشى و التحديات التي تفرضها التطورات في بيئة نشاط المؤسسة.	24
					تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع ثقافة التحسين المستمر على حساب الإجراءات الثابتة والروتينية.	25
					يمارس رؤساء المصالح نمط القيادة القائم على النتائج بدل النمط القائم على أسلوب العمل.	26
					يمتلك قادة المؤسسة الإرادة لتجاوز الأخطاء الماضية و التعلم و الاستفادة منها في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.	27

المحور الثاني: قياس مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مرحلة ما قبل الأزمة						
28	تهتم المؤسسة وتعمل على رصد مؤشرات الأزمة و تحليلها لمعرفة مسبباتها.					
29	تعمل المؤسسة على توفير الدعم المادي من أنظمة معلومات و برامج تحليل للاستعداد للأزمات المتوقعة.					
30	تعمل المؤسسة على تشكيل فرق عمل من مختلف الإختصاصات لجمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة.					
31	تمتلك المؤسسة فرق عمل مدربة على جمع المعلومات حول مؤشرات الأزمة و تحليلها.					
32	يتم وضع العديد من السيناريوهات و الخطط للتعامل مع الأزمات المتوقعة.					
33	تقوم المؤسسة باتخاذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع مختلف الأزمات.					
34	تعمل المؤسسة على الاستعداد للأزمة من خلال خبرة القادة و مدى قراءتهم للأحداث المستقبلية.					
35	هناك أزمات يتم التعامل معها من خلال الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة (مراكز بحث و استشارة).					
36	يتم تدريب فريق الأزمة على استخدام الطرق العلمية في التعامل مع الأزمات مثل العصف الذهني، أسلوب الدلفي..					
مرحلة التعامل مع الأزمة						
37	تقوم المؤسسة بتكوين فريق متخصص لإدارة الأزمة مع تحديد مهام كل عضو فيها.					
38	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات فعال للتعامل مع الأزمة.					
39	توفر إدارة المؤسسة كافة الوسائل المادية و المالية للتعامل مباشرة مع الأزمة.					

					40	يتم استخدام الوسائل العلمية للتعامل مع الأزمة (العصف الذهني، أسلوب الدلفي...)
					41	يملك فريق الأزمة مهارات الاتصال اللازمة للاتصال مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.
					42	يملك فريق الأزمة المهارات القيادية اللازمة للتعامل مع الأزمة من قدرات تحليلية و ادراكية عالية.
					43	إدارة وقت الأزمة عنصر أساسي للنجاح في استيعاب الأزمة ومواجهتها.
مرحلة ما بعد الأزمة						
					44	يتم اتخاذ قرارات حل المشكلات الناتجة عن الأزمة في الوقت و المكان المناسبين.
					45	يتم الاتصال بكافة الأطراف الداخلية لتوضيح آثار الأزمة و طريقة التعامل معها.
					46	تعمل المؤسسة على التقييم المستمر لبرنامج إدارة الأزمات من أجل تطويره وفق متغيرات بيئة نشاط المستقبلية.
					47	يتم تحسين قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة من خلال معالجة الجوانب السلبية عبر التدريب و زيادة المعارف.
					48	تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم من تجاربها و تجارب المؤسسات المشابهة لها في مجال نشاطها.
					49	يتم توثيق الدروس المتعلمة من نتائج إدارة الأزمات الحالية لتحضير فريق إدارة الأزمة للتحديات المستقبلية.