

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة -

للفترة 2020-2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرف (ة)

- غضبان حسام الدين

إعداد الطالب (ة):

- تواتي محمد شمس الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
عديسة شهرة	استاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
غضبان حسام الدين	استاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
شناقر وردة	استاذ محاضر ب	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021

الإهداء

وهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا:

لى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أبسهما ثوب الصحة والعافية.

لى إخوتي عماء الدين، وسيم، بلال ونيس

لى كل العائلة.

لى كل أساتنتي من بداية تعليمي ولى كل من لقنني حرفا جزاهم الله عنا خير الجزاء.

وكذلك لى ونسى وصدقاني الكرام الذين لم يخلوا على بشيء ومدوا لى يد العون والمساعدة لإتمام

هذه المذكرة عائشة، منذر فضيل، مروة

الشكر والتقدير

بداية أشكر و أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل
وأنا لى طريق العلم والمعرفة.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و أخلصها إلى الأستاذ المشرف غضبان حسام الدين
على المجهودات التي بذلها معى فى هذا العمل.

كما أتوجه بشكري وامتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه على تفضلهم
بقبول الاشتراك فى مناقشة هذا البحث وتقييمه

إلى كل الأساتذة الذين أضافوا بصمتهم فى هذه المذكرة
لتحكيمهم استبيانها.

إلى المدير التجاري بالمؤسسة محل الدراسة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في (التخطيط لإدارة الأزمات، توافر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار) في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبيان ماهية الأزمة وكذلك ماهية إدارة الأزمات، وتطرقنا أيضا إلى توضيح ماهية الميزة التنافسية وكذلك معرفة الأساسيات التي تقوم عليها، وإبراز العلاقة بين كل من إدارة الأزمات والميزة التنافسية، وهذا فيما يخص الجانب النظري الذي اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي .

أما في الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية-لوطاية بسكرة-، وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد هناك دور لإدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الميزة التنافسية، مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية-لوطاية بسكرة-.

Abstract:

This investigation aims to identify the role of crises management with its dimensions which consist of (the planning of crises management, the availability of and information, the effectiveness in making decision) in the realization of competitive advantage, through the clarification of what is the crisis and what is crises management, we approached also the clarification of what is a competitive advantage as well as recognizing the basics it stands on, and highlighting the relation between crises management and competitive advantage, and that is in regard to the theoretical part.

However, on the practical part our study adapted the analytical method adapting the questionnaire as a data gathering tool in the institution of Manbaa EL Ghozlane of mineral water –EL Outaya Biskra, and results showed that there is a role for crises management in the realization of competitive advantage.

Key words: Crises Management, Competitive Advantage, the institution of Manbaa El Ghozlane - EL Outaya Biskra-.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة-.	(01/03)
53	الاستمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	(02/03)
55	الجدول رقم: مقياس ليكارت الخماسي.	(03/03)
56	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له	(04/03)
57-56	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له	(05/03)
57	يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له	(06/03)
58	يمثل قيم الارتباط بين عبارات القسم الثاني والدرجة الكلية له	(07/03)
59	يمثل ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ	(08/03)
60	اختبار التوزيع الطبيعي (1) --Sample Kolmogorov (Smirnov)	(09/03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.	(10/03)
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	(11/03)
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(12/03)
64	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	(13/03):
65	تحليل عبارات بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات	(14/03)
66	تحليل عبارات بعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات.	(15/03)
67	تحليل عبارات بعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.	(16/03)
68	تحليل عبارات قسم إدارة الأزمات .	(17/03)
69-68	تحليل عبارات قسم الميزة التنافسية	(18/03)

قائمة الجداول

70	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	(19/03)
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و عملية التخطيط في إدارة الأزمات	(20/03)
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات	(21/03)
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات	(22/03)
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية وإدارة الأزمات	(23/03)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	شكل يوضح دورة حياة الأزمات	(01/01)
34	شكل يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.	(01/02)
51	الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية الوطنية	(01/03)
61	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.	(03/02)
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	(03/03)
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	(03/04)
64	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	(03/05)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان
03	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الأول التخطيط لإدارة الأزمات
04	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات
05	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات
06	مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات القسم الثاني: الميزة التنافسية
07	مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ.
08	مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)
09	مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة.
10	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول.
11	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني
12	مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثالث.
13	مخرجات spss26 لتحليل عبارات القسم الأول
14	مخرجات spss26 لتحليل عبارات القسم الثاني
15	مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
16	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و التخطيط لإدارة الأزمات
17	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات
18	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات
19	مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و إدارة الأزمات.

مفكرة

تمهيد:

تعتبر الأزمات أمرا غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، ما يشعرك بالارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرفة التي تزيد الأمر سوءا على سؤئه.

ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المؤسسات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمؤسسات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

وقد أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المؤسسات في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع التغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان.

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمؤسسات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتurf فكري وإنما كخيار استراتيجي مهم مدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق مما يعود بالفائدة للمؤسسات وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الميزة التنافسية.

إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه، وإيصال ذلك إلى السوق الذي تباع منتجاتها فيه.

وبما أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تعرف بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة. مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

أ. الاشكالية:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم. كما وتشكل قلقا لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، ولكن مالا يختلف فيه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلا عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بشكل عام، مما يجعل الميزة التنافسية محط اهتمام الباحثين والمختصين.

وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة تساؤل الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور ادارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية؟

وتدرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور التخطيط في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو دور البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو دور فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية؟

ب. الدراسات السابقة:

توجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوعي إدارة الأزمات و الميزة التنافسية، التي تم تناولها في بعض المذكرات والمتمثلة في:

1. **الدراسة الأولى:** شوقي بوشارب. (2015/2014). اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أمودجا ، مذكرة ماستر. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الانسانية، فرع اتصال وعلاقات عامة.
اعتمد الباحث على الدراسات المسحية والتي تستند إلى المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:

اقر أغلبية الموظفين على أن الخطة المنتهجة لإدارة الأزمات تحدد حدود المسؤوليات وتنظم علاقات المؤسسات مع بعضها، لتسهيل انجاز المهام الموكلة على عاتق كل جهاز من الأجهزة المعنية بإدارة الأزمات.

- كما أكدت عينات مفردات الباحثين على أهمية الدروس المستفاد منها من أزمات سابقة في نجاعة عملية التخطيط لازمات وكوارث مشابهة.
- وما تم استنتاجه أن خلية الأزمة هي التي تحدد الوسائل الاتصالية المناسبة والجهات والهيئات الرسمية والغير رسمية المساهمة والمعنية بخطة إدارة الأزمة لاحتوائها وتطبيقها.

2. **الدراسة الثانية:** سامي عبد الله سالم أبو عزيز. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة، قسم إدارة العمال.
اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

➤ أوضحت الدراسة أن المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة مقبولة حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي 63.47% وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أثناء إدارة الأزمات.

➤ أوضحت الدراسة أن المتطلبات التنظيمية اللازمة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل التنظيمية مجتمعة يساوي 56.07% مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات.

➤ أوضحت الدراسة أن المتطلبات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل المادية مجتمعة يساوي 57.95% وهذا يدل على أن توفر المتطلبات المادية بدرجة ضعيفة يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات.

➤ أوضحت الدراسة أن المتطلبات من الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل البشرية مجتمعة يساوي 63.16% وبذلك لا يشكل عائقاً أثناء إدارة الأزمات.

3. الدراسة الثالثة: حجاج عبد الرؤوف. (2015/2014). بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير. سكيكدة: جامعة 20 أوت 55، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، فرع اقتصاد وتسيير المؤسسات.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

نتائج الدراسة:

➤ تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدراً حاسماً لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل.

➤ يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها

4. الدراسة الرابعة: محمد فوزي علي العتوم. (2010). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. الجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة العمال.

اعتمد الباحث المنهج التحليل الإحصائي

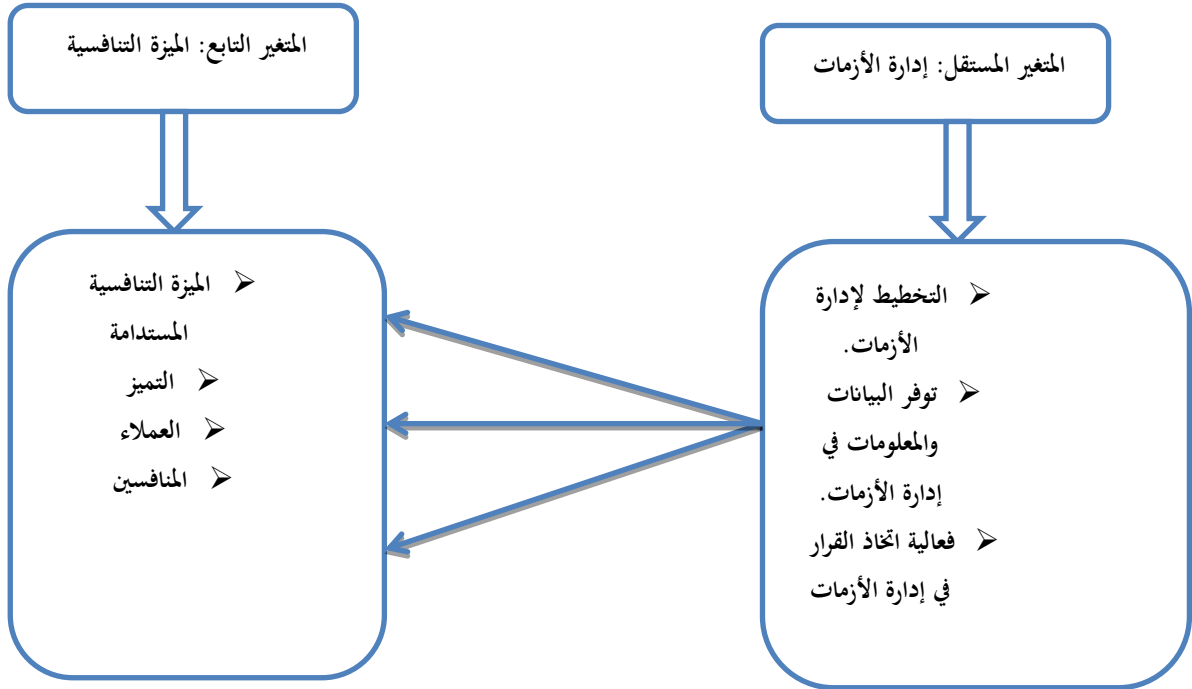
نتائج الدراسة:

- يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- يوجد اثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية(0.05)
- يوجد اثر لتبني البحث والتطوير في رسالة الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية(0.05)

ج. نموذج وفرضيات الدراسة:

1) نموذج الدراسة :

الشكل الأول: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2) فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضية كالتالي:

لا يوجد دور لإدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية.

للإجابة على التساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- لا يوجد دور للتخطيط في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد دور للبيانات والمعلومات في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد دور لفعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.

د. التموضع الاستراتيجي ومنهجية الدراسة :

1) التموضع الاستراتيجي:

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (إدارة الأزمات) والأبعاد المختلفة لها المتمثلة في " التخطيط لإدارة الأزمات، توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات، فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات"، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة (الميزة التنافسية) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقادا أن وجود ظاهرة إدارة الأزمات بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي الى نجاح "الميزة التنافسية" داخل المؤسسات، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي يفسره الباحث من منطلق دراسة للعوامل المختلفة لظاهرة إدارة الأزمات وأدوارها المختلفة، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الباحث ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري (ARADIGMEP NTERPRETATIFI).

2) منهجية الدراسة:

ان الاسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، فالدراسة الميدانية تهدف الى مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة دور ادارة الازمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى عملية الاستبيان والمقابلة وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

هـ. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة والعصرية المتعلقة بالإدارة، ومحاولة تقديم اضافة جديدة حول هذا الموضوع، اذ تتناول مفهومين مهمين هما ادارة الازمات والميزة التنافسية، وتسهم الدراسة الى معرفة دور ادارة الازمات في تحقيق الميزة التنافسية وفهم العلاقة فيما بينهم. كما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من نتائج والتوصيات التي ستفسر عليها الدراسة.

و. خطة مختصرة للدراسة

تطرت الى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الاول: يتعلق بإدارة الأزمات وهو مقسم الى مبحثين كالتالي:

المبحث الاول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

الفصل الثاني: يخص الميزة التنافسية وقسم الى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة-، وقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : نظرة عامة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

المبحث الثاني : أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

تمهيد:

إن علم إدارة الأزمات علم قائم بذاته، هام في طبيعته، ضروري في كل منشأة وشركة ومؤسسة، وذلك لما تواجهه كل المؤسسات المالية والتجارية في عصرنا هذا من مخاطر غير متوقعة الحدوث. حيث أن من أهم وظائف المسؤولين إدارة الأزمات العمل على إنقاذ المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقصر الطرق المؤدية إلى الحل الصحيح والسليم وذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات وهذا من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

المبحث الأول: ماهية الأزمة

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغة وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معان متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات. وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الأزمة

سنتطرق إلى تعريف الأزمة لغويا واصطلاحا كالتالي:

الفرع الأول: التعريف اللغوي للأزمة.

- تدل كلمة الأزمة في مختار الصحاح: على الشدة أو القحط.
- وفي المصباح المنير: تعني المأزم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه.
- وفي اللغة الانجليزية: في قاموس ويبستر الأمريكي: "هي حالة خطيرة وحاسمة أو هي نقطة تحول تتطلب مواجهة سريعة وإلا حدث تغيير مادي بنشأة موقف جديد قد يتضمن نتائج وأثار سيئة". (غنيمه، 2014/2013، صفحة 33)

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي للأزمة.

- يعرفها فنك بأنها: "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها".
- في حين عرف الشعلان الأزمة بأنها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".
- ويشير الخضيرى إلى الأزمة على أنها: "موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج". (غنيمه، 2014/2013، الصفحات 33-34)

ومما سبق يمكن أن نستخلص تعريفا للأزمة كالتالي: الأزمة هي انعكاس لموقف، ولحظة حرجة، وحاسمة، تتعلق بمصير الكيان الذي وقعت على مستواه سواء كان أسرة، مؤسسة، دولة.. وتشكل عقبة حادة أمام متخذ القرار مما يجعله في حيرة بالغة

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال آراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

الفرع الأول: سوء الفهم.

وهو يشير إلى خطأ في استقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- قلة المعلومات وإشارات إنذار الأزمة.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة. (براهم، بوجعدار، و الهناي، 2019، صفحة 570)

الفرع الثاني: سوء الإدراك والتقدير.

وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة، ومن أسباب سوء الإدراك مايلي:

- الشك في قيمة المعلومات.
- الثقة الزائدة في النفس والتأثر بشعارات وهمية.
- الاستخفاف بالأطراف الأخرى بالأزمة. (براهم، بوجعدار، و الهناي، 2019، صفحة 570)

الفرع الثالث: الإدارة العشوائية.

وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للازمات بل كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء وتقوم على أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها في كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها.

ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها. (اسليم، 2007، صفحة 18)

الفرع الرابع: الرغبة في الابتزاز.

ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها احد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ واشد ضررا. (اسليم، 2007، صفحة 18)

الفرع الخامس: اليأس.

يعد اليأس في حد ذاته احد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار، لذلك ينظر إلى اليأس على انه احد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ قمة الأزمة عندما تحدث "حالة انفصام" بين مصلحة العامل وبين الكيان الإداري. (اسليم، 2007، صفحة 19)

الفرع السادس: الإشاعات.

إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وبالتالي فان إحاطتها بمهالة من المعلومات الكاذبة وإعلائها في توقيت معين وفي بيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة. (اسليم، 2007، صفحة 19)

الفرع السابع: استعراض القوة.

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معا. ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج. (غسان و العيساوي، 2016، صفحة 30)

الفرع الثامن: الأخطاء البشرية.

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب. ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو. (غسان و العيساوي، 2016، صفحة 30)

الفرع التاسع: الأزمات المخططة.

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها. (غسان و العيساوي، 2016، صفحة 31)

الفرع العاشر: تعارض الأهداف.

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر. (غسان و العيساوي، 2016، صفحة 31)

الفرع الحادي عشر: تعارض المصالح.

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوى تيار الأزمة. (غسان و العيساوي، 2016، صفحة 31)

المطلب الثالث: خصائص الأزمة

هناك مجموعة من الخصائص العامة للأزمة نذكرها كالآتي:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات.
- وجود نقص واضح في البيانات، والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة.
- تتميز الأزمات بأحداث مفاجئة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالكيان(الدولة وفقا لدراستنا).
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل في العناصر، والمسببات، ودرجة عالية من التشابك، والتناقض بين أصحاب المصالح.
- وجود حالة من الشعور بالحيرة، والضعف، وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
- ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة، وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة، أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة صحيحة وجوهرية.
- تتعرض مصالح الكيان في ظل الأزمة إلى التهديد، وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط، تلحق الأذى والضرر بالكيان، واستقراره، وعملية التنمية.
- تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومنها على سبيل المثال: تفكك النسيج الاجتماعي، وتفسخ العلاقات الاجتماعية، وفقدان الدافع نحو العمل، وعدم الانتماء، والغضب، والتخريب... الخ
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالنتائج المستقبلية القادمة.
- الحاجة الملحة إلى اتخاذ القرار، وينبغي أن يكون هذا القرار سريعا وصائبا وعمليا. (زاقود، 2015، الصفحات 25-27)

المطلب الرابع: أنواع الأزمة

أشار الخضيرى إلى أن للأزمات أنواعا وتقسيمات مختلفة ومهما تعددت واختلفت أنواعها فانه يمكن تقسيمها على الشكل التالي:

الفرع الأول: تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين.

*الأزمة في مرحلة الميلاد. *الأزمة في مرحلة النمو. *الأزمة في مرحلة النضج. *الأزمة في مرحلة الانحسار. *الأزمة في مرحلة الاختفاء. (مسك، 2011، صفحة 15)

الفرع الثاني: تصنيف الأزمات من حيث عدد تكرار حدوثها.

*أزمات ذات طابع دوري متكرر. *أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر. (مسك، 2011، صفحة 15)

الفرع الثالث: تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة:

*أزمات سطحية غير عميقة، هامشية التأثير. *أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير. (مسك، 2011، صفحة 15)

الفرع الرابع: تصنيف الأزمات من حيث شدتها.

*أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها. وهي أزمات تحدث فجأة وبشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي.

*أزمات خفيفة هادئة يسهل مواجهتها. وهي أزمات سطحية غير عميقة وهامشية التأثير. (مسك، 2011، صفحة 16)

الفرع الخامس: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير.

*أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

*أزمات خاصة تنحصر في جزء أو أكثر من جزء. (مسك، 2011، صفحة 16)

الفرع السادس: تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة.

*أزمات مادية: وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا، وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

*أزمات معنوية: وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بإبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

*أزمات تجمع النوعين السابقين. (مسك، 2011، صفحة 16)

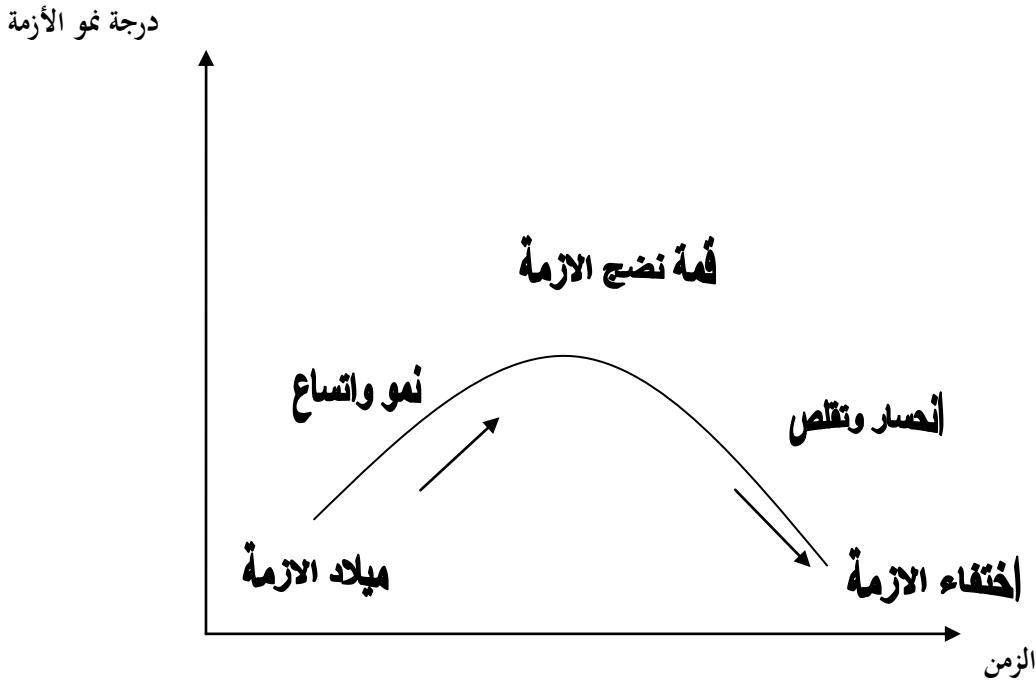
المطلب الخامس: دورة حياة الأزمة

يمكننا تحديد حياة أي أزمة في المراحل الخمس التالية:

- ميلاد الأزمة
- نمو واتساع الأزمة
- قمة نضج الأزمة
- انحسار وتقلص الأزمة
- اختفاء الأزمة (الصيرفي، 2008، صفحة 61)

*ويصور الشكل التالي دورة حياة معظم الأزمات:

الشكل رقم (01/01) : شكل يوضح دورة حياة الأزمات .



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة .

يمكن شرح المراحل المدرجة في الشكل الموضح أعلاه كما يلي :

الفرع الأول: مرحلة ميلاد الأزمة :

تبدأ هذه المرحلة على شكل إحساس مبهم يوحي بوجود شيء يشارف على الوقوع غامض من حيث المعالم والحجم والإتجاه ، غالبا لا نشأ الأزمة من فراغ أي أنها نتيجة حتمية لمشكلة سابقة لم تتم معالجتها حيث تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار العمل على تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو و من ثم تجميدها أو التخلص منها نهائيا قبل نموها بأدنى الخسائر المادية أو البشرية الممكنة و قبل وصولها إلى التصادم . (الحدراوي، 2010، الصفحات 196 - 197)

الفرع الثاني: مرحلة النمو و الإتساع :

تحدث هذه المرحلة كنتيجة لعدم اتخاذ إجراءات المعالجة اللازمة للمرحلة الأولى في الوقت الملائم حيث تأخذ الأزمة في النمو من خلال محفزات أخرى نمو من خلالها . (الحدراوي، 2010، الصفحات 196 - 197)

الفرع الثالث: مرحلة النضج و الصدام :

تعتبر مرحلة جد خطيرة إلا أنه نادرا ما تصل الأزمات إلى مثل هذا المستوى كنتيجة لعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة جراء اللامبالاة من طرف متخذي القرارات ويحدث الصدام عند نضج الأزمة . (الحدراوي، 2010، الصفحات 196 - 197)

الفرع الرابع: مرحلة الانحسار و التقلص :

تبدأ الأزمة خلال هذه المرحلة في عملية التراجع كنتيجة للصدام الذي تم اتخاذه الأمر الذي يفقد الأزمة جزءا كبيرا من قوتها ، تجدر الإشارة إلى وجود بعض الأزمات التي قد تجدد لها قوة دفع جديدة في حال فشل الصراع في تحقيق الأهداف المرجوة منه . (الحدراوي، 2010، الصفحات 196 - 197)

الفرع الخامس: مرحلة الإخفاء و التلاشي :

تصل الأزمة خلال هذه المرحلة إلى نوع من الفشل و تفقد بشكل كامل قوى الدفع المولدة لها و لعناصرها و تلاشي جميع مظاهرها . (الحدراوي، 2010، الصفحات 196 - 197)

المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات، وبرنامج الاتصال الجماهيري داخليا وخارجيا، ونمط قيادة سريعة التصرف، وكذلك ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات.

هناك عدة تعاريف لإدارة الأزمات نذكر منها ما يلي:

*عرفت إدارة الأزمات على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة.

*كما عرفت على أنها طريقة السيطرة على الأزمات.

*وقد عرفها فنك: أن إدارة الأزمات يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

*وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة تعرف إدارة الأزمات على أنها تقنية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المؤسسة قادرة على التغلب على الأزمات وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. (غسان و العيساوي، 2016، الصفحات 42-43)

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

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

الفرع الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى. (عقيلان، 2015، صفحة 42)

الفرع الثاني: الاستعداد والوقاية.

هنا يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، وان الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، حيث أن هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لازمة لتخليها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماما. (عقيلان، 2015، صفحة 43)

الفرع الثالث: احتواء الأضرار والحد منها.

من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع. (عقيلان، 2015، صفحة 44)

الفرع الرابع: استعادة النشاط.

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. (عقيلان، 2015، صفحة 44)

الفرع الخامس: التعلم.

حيث يتم في هذه المرحلة تقييم عملية إدارة الأزمة على المستوى الاستراتيجي والفني مع استخلاص الدروس والعبر من اجل مراعاتها في المستقبل. (جواب الله، 2019، صفحة 104)

المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات

ويقصد به قيام مدير المؤسسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات يضم كل واحد من 4-8 من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها، وعليه سنذكر بعض الشروط والمهام التي يجب أن يعمل عليها هذا الفريق كما يلي:

الشروط التي ينبغي توافرها في هذا الفريق نذكر منها:

- الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد للبدل، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة.
- القدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.
- الاتزان الانفعالي، والمرونة، وقدرات ذهنية ولباقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر.
- التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة، والانتماء والولاء للمؤسسة. (الياسري، 2014، صفحة 70)

ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها، وتتلخص مهامه فيما يلي:

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.

- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، وبطبيعة الحال، من الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم اختيار أفرادها بدقة وعناية، بحيث تتوافر فيهم اللياقة الإدارية (البدنية والعقلية والفنية والسلوكية)، والخبرة في التعامل مع هذه الأزمات المحتملة، ويتم استدعاؤها عند الحاجة إليه. (جاد الله، 2008، صفحة 64)

المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات

من أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها يمكن توضيحها على النحو التالي:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية.

وهي الأساليب التي تعودت المؤسسات على استخدامها وهي تتمثل في:

أولاً: الإنكار: رفض الاعتراف بوجود الأزمة والتعتيم الإعلامي للموقف ويزداد ذلك في النظام الإداري الديكتاتوري.

ثانياً: الإخماد: وهي التي تعتمد على الصدام العنيف والعلني والصريح مع قوى الأزمة وهي عكس الإنكار تماماً ويلجأ إليه النظام المتسلط حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد.

ثالثاً: الكبت: وهي تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير أو إخماد القوى الأساسية المحركة للأزمة، وهي تدل على استبداد المنظمة.

رابعاً: العزل: وهي إبعاد قوى الأزمة عن الموقف المتأزم، من خلال عزلها جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها.

خامساً: التنفيس: تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة تنسم بشيء من الديمقراطية.

سادساً: البخس: الاعتراف بوجود الأزمة مع التقليل من شأنها، وإن الأمر بسيط تحت السيطرة.

سابعاً: التفريغ: مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة، والتفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة ومحاولة امتصاص غضبهم وإقناعهم بالشكل الملائم.

ثامنا: اللجنة: تشكيل لجنة تدرس الأزمة، ويأخذ ذلك اجراءات طويلة الأمد من خلال الاجتماعات، التأجيل لعدم حضور البعض مما يؤدي إلى تأجيل العمل. (جوزه، 2020، الصفحات 19-20)

الفرع الثاني : الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات.

نظرا لعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الأزمات حاليا، ونتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي، أدى ذلك إلى ظهور أساليب حديثة لمواجهة الأزمات، ومن أهم هذه الأساليب نذكر مايلي:

أولاً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات.

يعتبر الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان. ويرتكز على مايلي:

أ. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة.

ويكون الهدف منها تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف من حيث ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها مع تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لكي نستطيع تحديد نقطة البداية للمواجهة.

ب. الدراسة التحليلية للأزمة.

وهي تعمل على التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحدد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والعوامل التكنولوجية وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

ج. التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

وهذه المرحلة تعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف، كما وينتج عنها خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات التالية:

1. **الاستعداد للمواجهة:** وهنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية

كل ما يحيط او ذات صلة بمنطقة ومجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر مع العمل على وقف التدهور وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها لإعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المتواجدين في مجال الأزمة.

2. **التفاعل مع الأزمة:** وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث (وقف تدهور الموقف، تقليل

الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة،

تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات او الأزمات (المشاهدة). (عودة، 2008، صفحة 28)

ثانيا: أسلوب فريق العمل:

وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالبا ما يضم هذا الفريق أيضا عددا مناسبا من الخبراء والمتخصصين في مختلف التخصصات التي لها علاقة بالأزمة الحادثة، لبحث مجالات وأبعاد وطرق التعامل معها، ووضع خطة عمل سريعة محكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل.

يمكن تشكيل هذا الفريق على هيئة:

أ. فريق مؤقت: حيث يتم تشكيله بهدف التعامل مع أزمة محددة لذاتها، وهو يضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط.

ب. فريق العمل الدائم: ويتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات، من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية تتوافر لديهم قدرات خاصة، بعضها استعداد طبيعي، وبعضها تم اكتسابه من خلال عملهم وخبرتهم، ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلا عاليا، استعدادا للتعامل مع الأزمات. (عبد العال، 2009، صفحة 47)

المطلب الخامس: أهداف إدارة الأزمات

إن هناك أهدافا علمية سامية، يسعى المختصون في علم إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها وذلك من خلال مكتب إدارة الأزمات ومن هذه الأهداف التي يسعى طاقم وأفراد مكتب إدارة الأزمات على تحقيقها مايلي :

- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها وقبل حصولها.
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا.
- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضح لهم كيفية التعامل مع الأمور وما هو التصرف الحكيم في كل موقف.
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها ووقوعها في المؤسسات المالية والمنشآت التجارية.
- تخفيف حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع لمعرفة كيف نواجه الخطر الآن ونشر الأمان وطمأننة الموظفين والعملاء على انه يمكن لنا السيطرة على الأزمات والقضاء على المشكلات في ظل الساعات القليلة القادمة.

- تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي إلى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.
- تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار والأمور والمعاملات في كل الاتجاهات الأخرى والمقابلة لنا من المؤسسات الأخرى.
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين. (الحريري، 2012، الصفحات 46-47)

خاتمة الفصل.

يستخلص مما تقدم بأن الأزمات هي من الأحداث المهمة والمؤثرة في المؤسسات الخدمية منها والسلعية حيث تشكل مصدر قلق لقادة ومدراء المؤسسات لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية وضعف الإدارات في اتخاذ القرار ومواجهة الأزمات بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى، كما أن الأزمة هي حالة غير طبيعية تمر بها المؤسسة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

نستخلص كذلك بأن إدارة الأزمات هي تقنية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المؤسسة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وهناك عوامل مؤثرة عليها مثل حجب البيانات والمعلومات وعدم استجابة المؤسسة في الوقت المناسب ووجود قناعة خاطئة لدى أفراد المؤسسة بقدراتهم، وكذلك نجد أن إدارة الأزمات تمر بمراحل مثل مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة ومرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة مجابهة الأزمة ومرحلة استعادة التوازن ومرحلة التعلم.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

تمهيد:

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمؤسسات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من اجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى.

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بالميزة التنافسية وهذا من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة بل و جوهرية لكي تحقق المؤسسة ، ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر".

لهذا يجب التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية وخصائصها مع تحديد الأهمية والأهداف ودورة حياة الميزة التنافسية، من خلال التعرض إلى ما يلي:

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف استخدمت في الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

- عرفها مايكل بورتر على أنها "القيمة التي تخلقها المؤسسة لربائنها إما مادية كالأسعار الأقل لسعة تنتج من كافة المنافسين في القطاع، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة".
- تعرف كذلك على أنها "سعي المؤسسة لبناء أو الحصول على سمات فريدة عن غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي تحقق التميز عنهم". (كافي، 2017، الصفحات 210-211)
- كما وضح هوفر بأن "الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها". (حفيان، 2014، صفحة 47)

ومما سبق يمكننا القول بأن "تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة".

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها في ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او بمقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تبعد المؤسسة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفقا لمعطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى، أي تكون قابلة للتطوير تماشيا مع تغيرات المحيط، وفي المقابل تتوافق إمكانية تحقيقها مع موارد المؤسسة. (بلحسين، 2013، صفحة 13)
- عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت.
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن قيمة المؤسسة. (مجانى و طبول، 2017، الصفحات 93-94)

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق. (شيخ، 2008/2007، صفحة 31)
- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها.
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها. (أحمد و دلهوم، 2019، صفحة 153)

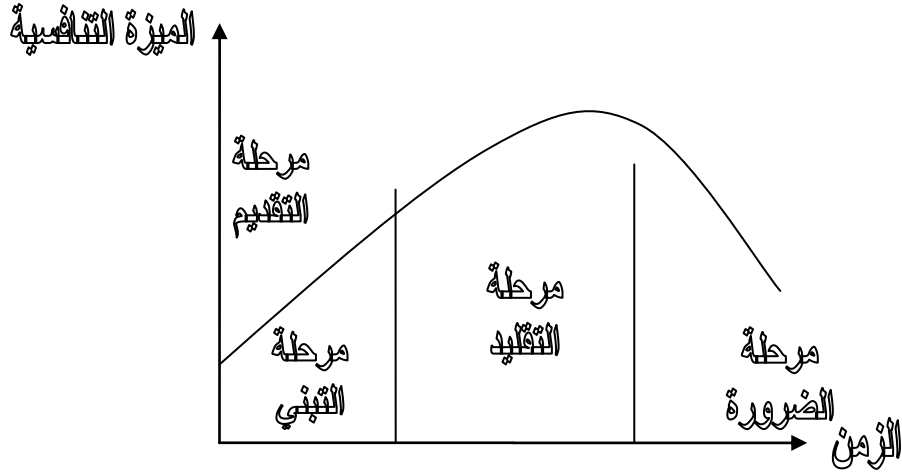
المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية لتحقيق جملة من الأهداف والتي تتلخص فيما يلي:
- دخول مجال تنافسي جديد بدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - بالإضافة لخلق فرص تسويقية جديدة وإمكانية توسيع حصتها السوقية.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
 - يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للزبائن، لأنها أساس تحقيق الجودة.
 - تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال زبائنها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
 - تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة عن طريق الوصول إلى رضا الزبون وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.
 - تطوير مراكز مالية قوية للمؤسسة.
 - تطوير تكنولوجيات جديدة لتخفيض تكاليف إنتاج المنتجات وتطوير ماركة المنتجات. (عبد الكريم، 2017/2016، الصفحات 133-134)

المطلب الخامس: دورة حياة الميزة التنافسية.

- تمر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمجموعة من المراحل المتمثلة في كل من التقديم ، التبنى ، التقليد ، الضرورية و التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (01/02): شكل يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (بشير، 2012/2011، صفحة 179)

الفرع الأول: مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد المادي، المالي والبشري. فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في نهاية هذه المرحلة (نحو سريع). (بودحوش، 2008/2007، صفحة 19)

الفرع الثاني: مرحلة التبنّي:

خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة، فتعرف هذه الأخيرة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع. (بودحوش، 2008/2007، صفحة 19)

الفرع الثالث: مرحلة التقليد:

تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجيد تقليدها، مما يتسبب في تراجع حجمها شيئا فشيئا متجها نحو الركود. (بودحوش، 2008/2007، صفحة 19)

الفرع الرابع: مرحلة الضرورة:

يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد. (بودحوش، 2008/2007، صفحة 19)

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

بناء على ما سبق وما تم ذكره في المبحث الأول، يمكننا الآن توضيح أهم النقاط والعناصر الأساسية التي تشمل وتحيط بمعظم جوانب الميزة التنافسية، والتي سوف نجسدها في المطالب الآتية كما يلي.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر، وقد تكون نتيجة لتأثيرات بيئية أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: التصنيف الأول.

وفقا لهذا التصنيف تتحدد مصادر الميزة التنافسية كما يلي :

أولاً: المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك تتأثر الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

ثانياً: المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ثالثاً: كما يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

رابعا اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة وهو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لان ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة. (بجياوي، 2013/2012، الصفحات

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية وهي:

أولاً: الابتكار: إن العدد المتزايد للمؤسسات الذي صاحبه حدة في التنافس على المستوى الوطني أو العالمي، أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره من أسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، بحيث أصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، فلم يعد الابتكار يقتصر فقط على المؤسسات الكبيرة التي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، بمعنى التقدم المفاجئ الذي يغير المنتج، القطاع والسوق بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين (بمعنى إدخال ابتكارات أو تغييرات مستمرة على المنتج وبتراكم هذه التحسينات ينتج لدينا منتج جديد).

ثانياً: المعرفة: تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية لوظيفة البحث والتطوير، فهي الأداة المثلى لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق، المالية والمحاسبة... الخ، باعتبارها أنها تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: الجودة: فرضت حدة المنافسة على المؤسسات الرغبة في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، إن المنتج ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات معينة للمنتج مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة وتأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

أ. **البعد الأول:** أن توفير منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين، وإدراك هذه القيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

ب. **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة يعتبر مصدر الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

إذن فالمنتج عالي الجودة لا يسمح فقط للمؤسسة بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض الكلفة أيضاً مما يعزز قيمة المنتج.

رابعاً: الكفاءة: يقصد بالكفاءة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (مواد أولية...) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين. (نويجي، 2020/2019، الصفحات 33-34)

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية

قبل الخوض في محددات الميزة التنافسية تجدر الإشارة إلى التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

أولاً: القيمة المدركة لدى العميل.

يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها.

نخلص من هذا أنه لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب ذلك إدراك العميل أنه يحصل من جراء تعامله مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها. ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك لا بد من فهم الأنشطة المربحة في حلقة القيمة للمؤسسة، ومن هنا يمكن التطرق إلى مفهوم حلقة القيمة التي لمسنا عدة تعاريف لها نأخذ تعريفاً منها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** "أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم كيف يمكن استخدام أنشطتها لخلق القيمة".
- **التعريف الثاني:** "مجموعة من المراحل المتتابعة تظم كل مرحلة مجموعة من الأنشطة قادرة على توليد قيمة للعملاء".

ثانياً: التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض خدمة مختلفة تنفرد بها المؤسسة على منافسيها، حيث تسعى المؤسسة إلى تصميم وإنتاج خدمة عالية التميز أو التفرد والتي من خلالها تخلق قيمة عالية لربائنها وقد يتحقق التميز من خلال احتواء الخدمة المقدمة على الكثير من التصميمات الجديدة، استخدام عمليات ذات جودة متقدمة، بيع الخدمة بطريقة خاصة. (بن بتيش، 2013/2012، الصفحات 42-43)

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية.

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

تمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، وكما قمنا بتوضيحها سابقاً في الشكل رقم (01/02)، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ومحاوله التفوق عليها، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاوله التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. (بن علي و بوزيان، 2009، صفحة 16)

ثانياً: نطاق التنافس.

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، هي:

- أ. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- ج. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرر أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- د. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الأبعاد والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. (سليمان، 2011/2010، الصفحات 12-13)

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز بين عدة أنواع من الميزة التنافسية، نوجز أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: التصنيف الأول.

وفقا لهذا التصنيف تتمثل الأنواع الممكنة للميزة التنافسية في كل من :

أولاً: تنافسية التكلفة أو السعر.

هذه التنافسية تعبر عن هيكلية الأسعار والتكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، وترتكز في جزء منها على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور. فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر الصرف للعملة الوطنية.

ثانياً: التنافسية غير السعرية.

تعني قدرة مؤسسة ما على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى وغير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب (مما يترجم نوع التخصص)، وتعتمد أساساً على الاستثمار، مرونة تخصيص العوامل والابتكار، ويقصد بها العوامل التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد... الخ).

ثالثاً: التنافسية النوعية.

وتشمل إضافات النوعية للمنتجات وعنصر الملائمة والقدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك إضافة لتوفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.

رابعاً: التنافسية التقنية.

حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية وأكثر تعقيداً.

خامسا: التنافسية الظرفية أو الجارية.

وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التزويد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

سادسا: التنافسية المستدامة.

وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق. (زيد، 2019/2018، الصفحات 81-82)

الفرع الثاني: التصنيف الثاني.

يمكن تصنيف التنافسية حسب بورتر من الميزة التنافسية، إلى نوعين ميزة أقل تكلفة وميزة التميز.

أولا: ميزة أقل تكلفة.

وتتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين. وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية.

ثانيا: ميزة التميز.

وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد للزبائن سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز. هذا التميز يسمح للمؤسسة بالبيع بسعر مرتفع، مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة، ويمكنها من تحقيق ربحية عالية، خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين ومن الصعب الفصل التام بين الميزتين، لأنه حتى ولتتمكن المؤسسة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة يجعل هذا المنتج مقبولا حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة. (الزواوي و نوري، 2020، الصفحات 112-113)

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وشروط استدامتها

سعيًا من المؤسسة على تطوير وتحسين ميزتها التنافسية، فإنها تجتهد في دراسة معايير الحكم على جودتها، وكذلك يجب عليها أن تلم بكل المخاطر التي قد تكون سببا في تدهورها، كما تعمل على تسخير العوامل والظروف التي يمكن من خلالها المحافظة على استمرارية واستدامة الميزة التنافسية.

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة معايير وهي:

أولاً: مصدر الميزة.

تميز بين نوعين من المزايا وفق هذا المعيار:

أ. **ميزة تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب. **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالزبائن، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ثانياً: عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة.

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثلاً الإنتاج بأقل تكلفة أو القدرة على إيجاد مصادر تمويل بأقل الأسعار وغيرها، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها وحتى التغلب على آثار تلك الميزة، أما إذا كانت تلك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وهي الميزة المبنية على المعلومات والذكاء الاستراتيجي فإنه من الصعب على المنافسين تقليدها وهو ما يشكل لها ميزة في حد ذاتها.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير.

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة. (جحيوة، 2014/2013، الصفحات 111-112)

الفرع الثاني: شروط استدامة الميزة التنافسية.

من شروط استدامة الميزة التنافسية، يجب أولاً أن تعرف المؤسسة أهم المخاطر التي تؤدي إلى فقدانها، ثم تضع مجموعة من الأدوات والحلول التي تساعد على تحسين الميزة التنافسية، ونذكر كل منها كما يلي:

أولاً: مخاطر فقد الميزة التنافسية.

هناك عناصر أساسية من شأنها التأثير على استمرار الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة وهي:

أ. عوائق التقليد:

إن المؤسسات التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يعطي إشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، ويصبح من الطبيعي أن يحاول المنافسون التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. هنا يمكن القول أنه كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

إنه لمن المهم أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها، لكن العامل الحاسم هو الوقت، فكلما طال الوقت في تقليد تلك الكفاءات المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق واكتساب سمعة طيبة لدى الزبائن.

ب. تقليد الموارد.

إن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تتركز على امتلاك الموارد المادية كالمباني والتجهيزات باعتبارها مرئية للمنافسين ويمكن اقتناؤها، أما الكفاءات المتميزة المرتكزة على الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك من خلال الماركة، الاسم التجاري، المعارف والمهارات. فالاسم التجاري لا يمكن محاكاته من منطق قانوني، والمهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن أيضاً تقليدها بسهولة، وهذا راجع للنظام الخاص ببراءة الاختراع.

ج. تقليد القدرات.

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها الأكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد وهذا يرجع بصورة أساسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، حيث أن القدرات تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات أو العمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات وإدراك مغزاها. (نويجي، 2020/2019، الصفحات 58-59)

ثانياً : أدوات تحسين الميزة التنافسية.

إن حسن تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تتسبب في فقدانها لميزتها التنافسية، والاستفادة من آثارها الإيجابية، يمكن أن يعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المؤسسة تبني آليات أخرى متكاملة تساهم في تحسين ميزتها التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي:

أ. تنمية دور الحكومة.

الذي لا يجب أن يبقى ساكنا، بل يجب أن يكون ديناميكيا متكيفا مع المراحل الأربعة لتطور الميزة التنافسية. بدءا من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار، ومرحلة سيطرة التغيير والابتكار وأخيرا سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي لتحسين وتنمية الميزة التنافسية.

ب. التركيز على أركان الميزة التنافسية.

والتي تشمل الكفاءة، الجودة، المعرفة، تطوير الكفاءات، وكل ما يمكن المؤسسة من تحقيق أداء متفوق ومتميز.

ج. إتباع أفضل الممارسات الصناعية واستعمال القياس المقارن.

بمعنى استخدام المعايير المرجعية التي هي عبارة عن عملية يتم من خلالها قياس أداء المؤسسة ومقارنته بمنتجات، ممارسات، وخدمات بعض منافسيها الأكثر كفاءة. وبهذه الطريقة تستطيع المؤسسة تحسين وتعزيز ميزتها التنافسية، والمحافظة على استمراريتها.

د. استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة .

إن الشيء الوحيد الثابت هو عملية التغيير، وفي ظل بيئة ديناميكية، فإن السبيل الوحيد للمؤسسة على مدار الوقت هو قيامها باستمرار بتحسين كفاءاتها، جودتها، تحديتها، واستجابتها للزبائن، والسبيل لتحقيق ذلك هو إدراك أهمية التعلم داخل المؤسسة.

هـ. التغلب على القصور الذاتي .

إن تحديد العوائق التي تقف حائلا أمام التغيير، يعتبر بمثابة خطوة مهمة، وإذا ما تم القيام بها وإجراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد، والعمليات، فإن ذلك سيؤدي إلى المحافظة والعمل على تحسين، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة. (بلحسين، 2013، الصفحات 45-46)

المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الأزمات والميزة التنافسية

تعتبر الأزمات بالنسبة للمؤسسة شيئا معلوما ومهما لقياس مدى فعالية التحليل الاستراتيجي الذي تقوم به المؤسسة بشكل دوري من اجل القيام بتخطيط استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والتي بشكل او بآخر ستقود حتما لتحقيق الميزة التنافسية وكذا نقاط الضعف، والتي يجب أخذ التدابير اللازمة من اجل التحكم في الأزمات التي

ستنجر عنها وهذا وفق الطريقة SWOT .

إذ تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي أو صياغة إستراتيجية المؤسسة في تفادي وتقليل الأزمات اللامتوقعة والإعداد للأزمات المتوقعة للخروج بأخف الأضرار إذ يعتبر هذا في حد ذاته وجها من أوجه الميزة التنافسية ثم إن الإستراتيجية يجب أن لا تتعارض مع برامج الموارد البشرية في إدارة الأزمات لا في المدى المتوسط ولا في الطويل فضلا عن القصير، منها سياسة الأجور مثلا والتي قد تخلق أزمة في أي وقت إذا لم تسيّر بطريقة تتلائم مع إستراتيجية المؤسسة، ويعتبر هذا التكامل أهم سلاح لتجاوز الأزمات بنجاح وبالتالي الوصول لتحقيق ميزة تنافسية إذا افترضنا عموم الأزمة على المنافسين يوجد مثال آخر وهو الالتزام كأحد أبرز أهداف برامج تسيير الموارد البشرية وأحد أبرز مهام الطاقم المشرف على إدارة الأزمة والذي يعرف على انه ذلك الاهتمام الغير ملموس بقيم ومبادئ المؤسسة ولعل أهم تلك القيم المتعارف عليها نجد الاهتمام بخدمة العملاء ويعتبر هذا مفتاح الوصول لتحقيق الميزة التنافسية، فالأهداف الإستراتيجية لإدارة الأزمة داخل عملية تنبؤية بهدف تكامل الممارسات البديلة لإدارة الموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولا لتحقيق ميزة تنافسية للمشاريع التنظيمية. (حفيان، فعالية ادارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2015، الصفحات 295 - 297)

لذلك نستنتج بأن العلاقة تكمن في تطبيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للحلول الأزمومية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية إدارة الأزمات نوعا من التفكير في المستقبل واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف الأنشطة التنظيمية وكل هذا يؤدي في النهاية لتحقيق الميزة التنافسية .

خاتمة الفصل.

بناءً على ما تقدم، يمكن القول أن تمكن المؤسسة من إنشاء ميزة تنافسية وتحسينها وتطويرها ليس بالعملية السهلة، بل تتطلب تحركات وجهود كبيرة، خاصة في ظل الضغوط التنافسية المستمرة على المؤسسة، الأمر الذي يدفعها إلى العمل على اكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية، التفوق، والأسبقية على المنافسين. ولعل من أهم ما يساهم في حياة هذه الميزة هو تبني المؤسسة لإستراتيجية ناجحة، إما تستهدف السوق بسعر أقل ما يمكن أو تقديم منتجات وخدمات ذات ميزات وخصائص متفردة، أو أنها تعتمد على إستراتيجية التركيز، وهذا انطلاقاً من اعتمادها على تحليل مصادر الميزة المتمثلة أساساً في الموارد الملموسة والموارد غير ملموسة التي ينبغي أن تكون متنوعة وعلى درجة عالية من الكفاءة، التطور، الاستدامة.

ولتحافظ المؤسسة على استمرارية ميزتها التنافسية وتجنب التأثيرات السلبية للتقليد، أو تدهورها وفقدانها، فإن هذا الأمر يتطلب منها الالتزام المستمر بتحسينها وتطويرها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع

الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة-

تمهيد:

بعد تعرفنا في الفصل السابق على متغيرات الدراسة ممثلة في إدارة الأزمات و الميزة التنافسية ، وبالنظر لأهمية إدارة الأزمات خاصة فيما يتعلق بتطبيقها في المؤسسات و دورها الفعال و الرئيسي في تجنب الآثار الحادة التي قد تنجم في حال عدم اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، ولكونها أيضا مدخل أساسي لتحقيق ميزة تنافسي مستدامة، سنتطرق في هذا الفصل لعرض الجزء التطبيقي و المتمثل في دراسة أفراد العينة المتمثلين في موظفي منبع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة- باستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان و تطبيق مختلف العمليات الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (spss) أو ما يطلق عليه Statistical Package for Social Sciences ، من خلال المباحث الأساسية الآتية :

المبحث الأول : نظرة عامة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

المبحث الثاني : أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : نظرة عامة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية و هذا من خلال إجراء مقابلة مع المدير التجاري بالمؤسسة، وإلقاء الضوء على مجموعة من العناصر المتمثلة في كل من نشأتها و تعريفها و مختلف السياسات و الإستراتيجيات التي تنتهجها هذه الأخيرة مضيفين إلى ذلك الهيكل التنظيمي الخاص بها بغية إعطاء صورة واضحة حول المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

الفرع الأول : نشأة مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

يعود إنشاء مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية منبع الغزلان إلى مجمع طهراوي الكائن مقرها بمدينة بسكرة ، حيث تعود فكرة إنشاء هذه الأخيرة إلى أحد أبناء المنطقة على أنها مياه ذات جودة عالية ، إنطلقت المؤسسة سنة 2006 بعد أن أظهرت التحاليل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية للموارد المائية من طرف مخبر باستير أن مياه هذه الأخيرة خالية من جميع أنواع الميكروبات المتعلقة بالمياه كما أنها تحتوي على مادة الفليور المنصوح بها، كما تتميز مياه المؤسسة بتوازن تركيبتي يسمح ببناء توازن في جسم الإنسان .

إنطلق المشروع و جسد على أرض الواقع بعد الحصول على التراخيص اللازمة للمنتج وفق ما أظهرته التحاليل اللازمة ، إنطلقت عملية الإنتاج في شهر فيفري لسنة 2009 خلال زيارة تدشينية للسيد وزير الصناعة و ترقية الإستثمار عبد المجيد طمار عندما تم تزويدها بخط إنتاجي أول (علامة إيطالية ألمانية) إمتدادا لمتطلبات السوق و لزيادة الطلب على المنتج تم تركيب خط إنتاجي ثاني سنة 2015 .

استطاعت المؤسسة تسويق منتوجها و الوصول إلى عدد كبير من الولايات و إحتلال مكانة مرموقة في السوق مقابل العلامات التجارية الأخرى الأمر الذي يعود بالدرجة الأولى إلى الجودة التي يتميز بها المنتج بالإضافة إلى الخدمات التجارية المتميزة التي توفرها المؤسسة . (طهراوي، 2021)

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر مؤسسة وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان أحد فروع مجمع طهراوي الكائن مقرها بجمورة عند تلاقي السلسلتين الجبلتين الأطلسي و الأوراسي ، حيث تمتد هذه الأخيرة على مساحة 2 هكتار حيث ثلثي هذه المساحة هي مساحة مغطاة .

تتوفر المؤسسة على ثلاث خطوط إنتاجية بطاقة إنتاجية تتعدى 33000 قارورة في الساعة بمختلف الأحجام ، يفوق عدد العمال بالمؤسسة 160 عامل موظف بصفة دائمة ، حيث تعتمد المؤسسة على سياسة التوظيف المحلي بصفة كبيرة نظرا للمنطقة المتواجدة فيها و التي تتميز بكونها منطقة ريفية فهي تساهم بهذه الطريقة في كسر عدد كبير من البطالة ومنح فرص

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

تشغيل لأبناء المنطق ، أغلب عمال المؤسسة هم عمال تقنيون يعملون على خطوط الإنتاج بنظام المناوبة ، تستعين المؤسسة بأعوان تجاريين مؤهلين لتقديم خدمات أفضل للزبائن ، تنتهج المؤسسة أسلوب التحفيز للعمال من أجل رفع القدرة الإنتاجية لتغطية حاجيات السوق و تقديم أفضل الخدمات . (طهراوي، 2021)

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتسيير المواد الأولية التي يتم إقتناؤها من السوق المحلية الداخلية في جميع الأحجام نذكر

من بينها:

- ✓ الشكل الأولي للقارورات لكل الأحجام (0.5 ل ، 1.5 ل ، 2 ل ، 5 ل)
- ✓ غطاء القارورات لكل الأحجام .
- ✓ بطاقات القارورات لكل الأحجام .
- ✓ غراء (للقيام بتثبيت البطاقات على القارورات) .
- ✓ شريط تغليف.
- ✓ شريط لاصق.
- ✓ شريط بلاستيكي للتغليف بالجملة .
- ✓ شريط تغليف بالتجزئة.
- ✓ حاملة خشبية. (طهراوي، 2021)

المطلب الثاني : أهداف و إستراتيجيات مؤسسة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

سنحاول من خلال ما يلي الوقوف على أهم الأهداف التي تصبوا المؤسسة إلى تحقيقها والإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار بلوغ ذلك .

الفرع الأول : أهداف مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

تهدف المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر من بينها ما يلي :

- ✓ كسب أكبر عدد ممكن من المتعاملين الإقتصاديين و هذا بإتباع طرق تجارية مدروسة نذكر من بينها: توفير أفضل منتج في فصل الذروة، و تقديم إمتيازات و تحفيزات للتجار للوصول إلى الأهداف التجارية المسطرة .
- ✓ متابعة انشغالات الزبائن .
- ✓ تنويع المنتج عن طرق توفير أحجام جديدة تلبية لإحتياجات السوق .
- ✓ توفير المنتج من خلال توسعات جديدة ذات طاقة إنتاجية معتبرة . (طهراوي، 2021)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الفرع الثاني: إستراتيجيات مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية .

يوجد تعريف خاص للإستراتيجية في المؤسسة حيث عرف مستشار التوجيه على أنها " التي تقوم بتقويم مكانة المؤسسة في السوق و تخلق الثروة و كذا مناصب عمل " أما بالنسبة للإستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة فهي تعتمد بشكل أساسي على إستراتيجية السيطرة بالتكليف ، كما تعتمد أيضا على إستراتيجية التمييز اللذان يعود إعتقاد المؤسسة عليهما إلى ما يفرضه قانون العرض و الطلب وفق قواعد السوق ، توجد إستراتيجيات أخرى مثل إستراتيجية التخصص فهي متخصصة في المياه المعدنية .

أولا: الإستراتيجية الإنتاجية : التي تعتمد من خلالها على توفير المواد الأولية بصفة دائمة والصيانة المستمرة للآلات و خلق روح تنافسية بين عمال الإنتاج من خلال إتباع سياسة تحفيزية و توفير قطاع الغيار (محلية و أجنبية) لخطوط الإنتاج .

ثانيا: الإستراتيجية التجارية : تعتمد المؤسسة لضمان التوزيع الجيد للمنتوج على شبكتي توزيع:

أ. شبكة داخلية: من خلال نقاط البيع التابعين مباشرة للوحدة .

ب. شبكة خارجية : من خلال عقد إتفاقية تجارية مع تجار الخواص في بعض الولايات الذي يحدد فيها طبيعة العلاقة و الكمية المتفق عليها .

ج. التطوير في المنتوج و هذا من خلال التعامل مع مؤسسات متخصصة و محترفة في التغليف و المشاركة في الصالونات الدولية و المحلية .

ثالثا: إستراتيجية الموارد البشرية : كون المؤسسة تقع في منطقة ريفية ما يجعلها تولي إهتماما كبيرا بتشغيل شباب المنطقة وفق ما تسمح به التخصصات الممكنة التي نذكر منها ما يلي :

أ. في إطار إتفاقيات مع مصالح التكوين المهني حيث تقوم المؤسسة باستقبال بعض المهنيين و تقدم لهم فرص التكوين و إدماجهم بصفة مباشرة بعد نهاية التكوين .

ب. تقوم المؤسسة بتكوين عمالها بالشراكة مع مصنعي خطوط الإنتاج بغية رفع مستوى خطوط الإنتاج لديها .

ج. تعتمد المؤسسة على العمال متعددي الكفاءات .

د. تعمل المؤسسة على التنسيق بين المصالح الداخلية للوحدة من أجل السير الدائم للعمل. (طهراوي، 2021)

رابعا: إستراتيجية التصدي لأزمة كورونا:

إنتهجت المؤسسة خلال فترة إنتشار الأزمة مجموعة من النقاط التي تشكل في مجموعها إستراتيجية فعالة للتصدي لآثار هذه

الأزمة أو التخفيف من حدتها على الأقل، و تتمثل مجمل هذه النقاط في ما يلي:

أ. تقليل عدد العمال.

ب. مراجعة سعر المواد الأولية الداخلة في تركيب المنتج .

ج. إعتداد آليات متنوعة لترويج المنتج على سبيل المثال (فارورتن مدفوعتين بقارورة مجانية) .

د. تقنين النفقات .

هـ. تحصيل الإيرادات .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

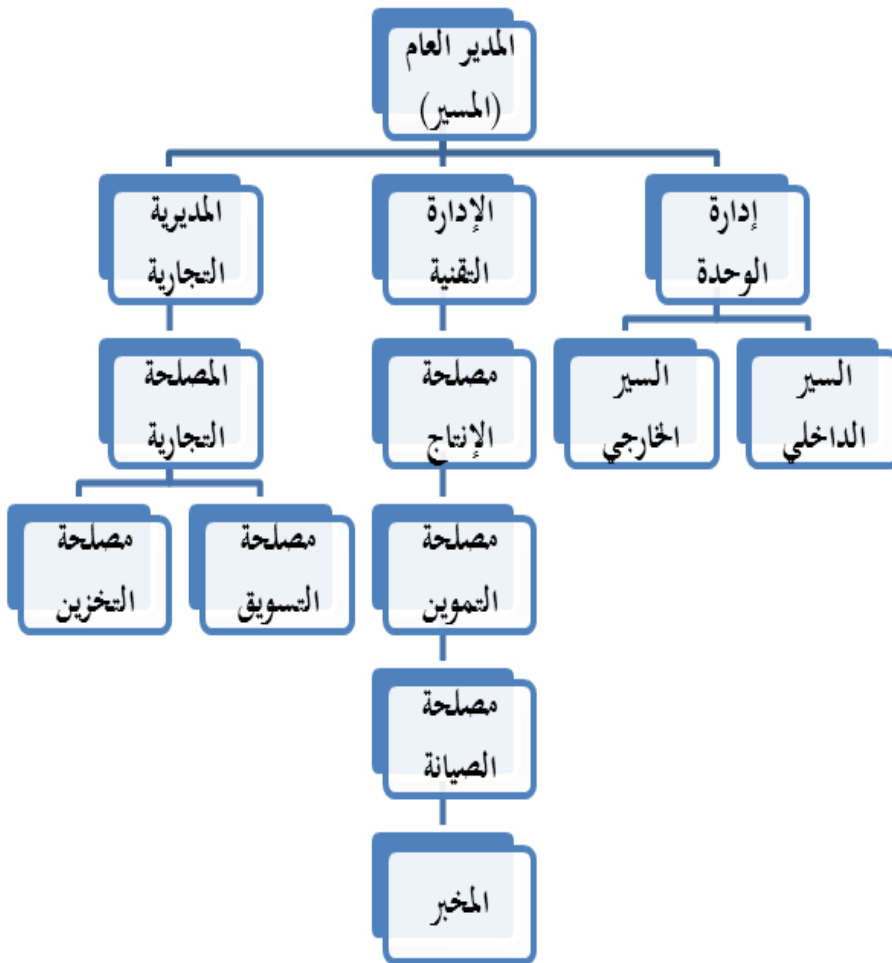
و. البحث على أسواق جديدة لبيع المنتجات .

ز. عرض المنتجات على زبائن جدد . (طهراوي، 2021)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي .

تمارس المؤسسة نشاطها الصناعي من الناحية التنظيمية حيث تنقسم إلى إدارات و مصالح، الأمر الذي يساعدها على سير أنشطتها و تسهيل عملياتها الرقابية، حيث يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال ما يلي:

الشكل رقم (01/03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية لوطاية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال مقابلة المدير التجاري لمؤسسة طهراوي.

ولتقديم صورة أوضح نقدم الشرح الموالي للإدارات و المصالح التي يتضمنها الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة منبع الغزلان

للمياه المعدنية لوطاية .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

- المسير (المدير العام) : المشرف و المسؤول العام في المؤسسة وظيفته تحديد الأهداف المرجوة للمؤسسة .
- إدارة الوحدة : يترأسها مدير الوحدة يتولى مسؤولية السير الداخلي وكذا الخارجي لأنشطة المؤسسة (علاقات داخلية وخارجية بين العمال والمستخدمين والإدارة والأمن وغيرها) .
- الإدارة التقنية : تشرف على الأمور التقنية بالمؤسسة من حيث السير ، التنظيم ، وتتكون من عدة مصالح منها :
 - ✓ مصلحة الإنتاج : تتولى تسيير مختلف خطوط الإنتاج (تعبئة المياه المعدنية بمختلف الأحجام وإخراجها بشكل نهائي) .
 - ✓ مصلحة التموين : تقوم بتموين خطوط الإنتاج بالمواد الأولية و تسيير مخزون الشراء .
 - ✓ مصلحة الصيانة : تتولى الإشراف على مختلف عمليات الصيانة بالمؤسسة .
 - ✓ المخبر : وهو المسؤول عن التحاليل البكتورولوجية والفيزيوكيميائية وجودة المنتج.
- المديرية التجارية : يديرها المدير الخاص بمختلف نقاط البيع الداخلية و الخارجية تتكون من:
 - ✓ المصلحة التجارية : يديرها مدير المصلحة التجارية يقوم بتسيير مخزون المنتجات ، ورشة المركبات ، الشبكة الداخلية و الخارجية ، يقوم بحاسبة و فورة كل هذه العمليات بدقة ، له علاقات بالزبائن و المدير العام حيث يساهم في تحديد الأهداف التجارية و الشهرية و تنفيذ كل عمليات البيع حسب طلبيات الزبائن .
 - ✓ مصلحة التسويق : يتولاها مدير التسويق يشرف على مختلف العمليات التسويقية ، الإشهار والترويج للمنتج عبر التراب الوطني .
 - ✓ مصلحة التخزين: تعرف عملية التخزين على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن المناسب. (طهراوي، 2021)

المبحث الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية .

في هذا المبحث نسلط الضوء على الإجراءات والأدوات المتبعة لإتمام هذه الدراسة، من خلال التطرق لمختلف الخطوات التي مرت بها الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة- .

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

في هذا المطلب سوف يتم التعرف على إجراءات الدراسة وذلك من خلال إعطاء لمحة موجزة عن مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم سنتعرف على مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

سبب اختيارنا لمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية بلوطاية -ولاية بسكرة- كمجتمع للدراسة، يكمن في كونها مؤسسة اقتصادية تتعرض بطبيعتها إلى أزمات، حيث تقوم بإعداد استراتيجيات ونماذج للتخلص من هذه الأزمات أو التقليل من حدتها، كذلك نجد المؤسسة تهدف إلى ضمان البقاء والاستمرارية في السوق وذلك عبر تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في الميزة التنافسية وهذا ما نسعى لدراسته.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

أولاً: مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة-، حيث بلغ عدد الموظفين فيها 157 موظف، موزعين على إطارات، وأعاون، ومنفذين، وعمال عاديين، وسائقي شاحنات التوزيع، حيث بلغ العدد الإجمالي للإطارات المسيرة ب3، والإطارات المنفذين ب5، وأعاون التحكم التقنيين ب40، وأعاون تجاريين ب8، ومنفذين ب9، وعمال عاديين ب60، وسائقي الشاحنات ب30، والجدول أدناه يوضح لنا بالتفصيل توزيع مجتمع الدراسة في المؤسسة.

الجدول رقم (01/03): توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة-.

النسبة المئوية	العدد	الفئات
1.91%	3	الإطارات المسيرة
3.18%	5	إطارات منفذين
25.47%	40	أعاون تحكم تقنيين
5.09%	8	أعاون تجاريين
5.73%	9	منفذين
38.21%	60	عمال عاديين
19.10%	30	سائقي شاحنات التوزيع
100%	157	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

ثانياً: عينة الدراسة .

فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة من المجتمع محل الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة-. وفي هذا الإطار تم توزيع 40 استبانة على موظفي المؤسسة واسترجعنا منها 36 استبانة، وبعد جمع و فحص الاستبانات المسترجعة و تدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الاحصائية، أصبحت 32 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 80%، وهي نسبة جيدة جداً ومقبولة لأغراض البحث العلمي. الجدول أدناه يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الجدول رقم(02/03):الاستمارات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

النسبة المئوية	عدد الاستبانات	الاستبانات
100%	40	الاستبانات الموزعة
90%	36	الاستبانات المسترجعة
10%	4	الاستبانات غير قابلة للتحليل
80%	32	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية المتعلقة بدور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية، قام الطالب بإعداد الاستبيان الملحق بهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة حيث صمم خصيصاً لهذا الغرض ووزع على 40 موظف في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة-.

ثانياً: المصادر الثانوية

اعتمد الطالب لمعالجة الإطار النظري للدراسة على مجموعة من مصادر البيانات الثانوية التي تخدم موضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل هذه المصادر في الكتب، المذكرات، المقالات، المواقع الإلكترونية والتي لها صلة بالموضوع.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

نسلط في هذا المطلب الضوء على أداة الدراسة (الاستبيان) لكونها أكثر أداة ملائمة لتحقيق أهدافها، بحيث سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات هذه الأداة، ومن ثم سنوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.

بغرض جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، قام الطالب برفقة المشرف بتصميم الاستبيان (المدرج في الملحق رقم 01)) وتطويره ليصبح موضحاً كالتالي:

الجزء التعريفي بالدراسة: من خلاله تم حث أفراد المجتمع على التعاون المدرك والواعي للإجابة بدقة وموضوعية، كي تتصف الدراسة بالصدق والموضوعية.

أما القسم الأول: خصص للبيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من أربع عبارات، تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

بينما القسم الثاني: خصص لمحاو الاستبانة حيث تم تقسيمه إلى قسمين :

القسم الأول: يتضمن عبارات متعلقة بإدارة الأزمات في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة-، بحيث خصصنا له واحد وعشرين عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- عملية التخطيط لإدارة الأزمات: حيث خصصنا له سبع عبارات.
- توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات: خصصنا له ثمانية عبارات.
- فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات: خصصنا له ستة عبارات.

والقسم الثاني: مخصص لعبارات الميزة التنافسية، ويتكون هذا القسم ككل من واحد وعشرين عبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

استخدم الطالب مقياس ليكارت لقياس متغيرات الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(03/03): مقياس ليكارت الحماسي.

الدرجة	الإجابة	الفئات
1	غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

الفرع الثاني: اختبار الاستبيان

في هذا الفرع اختبرت أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك بالتأكد من صدقه وثباته اتبعاه للتوزيع الطبيعي.

أولاً: صدق الاستبيان

للتحقق من صدق الاستبيان، اتبع الطالب الخطوات التالية:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد اعداد الاستبيان الخاص بالدراسة والذي احتوى في البداية على ثلاث محاور، بحيث تضمن المحور الأول على البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث يتكون من أربع عبارات، والمحور الثاني خصص لإدارة الأزمات إذ يتكون من ثلاث أبعاد ، أما المحور الثالث فخصص للميزة التنافسية.

وبعد المراجعة مع المشرف وعرضه على المحكمين، إذ يتألف من أستاذتين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي. أما أسماء المحكمين فهي مدرجة في الملحق رقم (02). وفي ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة من حيث إعادة الصياغة أو حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة بشكل يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها حتى يظهر في صورته النهائية (42 عبارة مقسمة بين المتغير الأول المتمثل في إدارة الأزمات والمتغير الثاني الخاص بالميزة التنافسية).

ب. الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):

للقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور والدرجة الكلية لجميع عبارات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية: (أنظر الملحق 03 و04 و05 و06)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

1. الصدق الداخلي لعبارات القسم الأول: إدارة الأزمات

من خلال هذا العنصر نبرز الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من القسم الأول كما في الآتي:

➤ الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: عملية التخطيط لإدارة الأزمات

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من القسم الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول رقم(04/03): يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له

البعد الأول: عملية التخطيط لإدارة الأزمات		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.613	0.000
02	0.163	0.373
03	**0.606	0.000
04	**0.614	0.000
05	**0.821	0.000
06	**0.559	0.001
07	**0.499	0.010

****Correlation is significant at the 0.01**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بعملية التخطيط لإدارة الأزمات موجبة وتراوحت بين (0.163) في حدها الأدنى أمام العبارة الثانية ، وبين(0.821**)، في حدها الأعلى أمام العبارة الخامسة، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).

وعليه فإن جميع عبارات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول.

➤ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من القسم الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون

الجدول رقم(05/03): يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له

البعد الثاني توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.760	0.000
02	**0.618	0.000
03	**0.832	0.000
04	**0.729	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

0.000	**0.820	05
0.000	**0.853	06
0.150	0.261	07
0.000	**0.851	08
**Correlation is significant at the 0.01		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بتوفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات موجبة وتراوح بين (0.261) في حدها الأدنى أمام العبارة السابعة، وبين (0.853**)، في حدها الأعلى أمام العبارة السادسة، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).

وعليه فإن جميع عبارات البعد الثاني متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني.

➤ الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

الجدول الموالي يوضح الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من القسم الأول باستخدام معامل الارتباط لبيرسون.

الجدول رقم (06/03): يمثل قيم الارتباط بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له

البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	*0.398	0.024
02	**0.818	0.000
03	**0.672	0.000
04	**0.735	0.000
05	*0.387	0.028
06	**0.763	0.000
**Correlation is significant at the 0.01		
*Correlation is significant at the 0.05		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

النتائج الموضحة بالجدول رقم (06/03) تبين أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الخاص بفعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات موجبة وتراوح بين (0.387*) في حدها الأدنى أمام العبارة الخامسة، وبين (0.818**)، في حدها الأعلى أمام العبارة الثانية، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي (sig<0.05).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

ومنه فإن جميع عبارات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث.

2. الصدق الداخلي لعبارات القسم الثاني: الميزة التنافسية

من خلال هذا العنصر يتم توضيح الصدق الداخلي لعبارات القسم الثاني كما هي في الجدول رقم(07/03)

الجدول رقم(07/03): يمثل قيم الارتباط بين عبارات القسم الثاني والدرجة الكلية له

القسم الثاني: الميزة التنافسية					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	*0.435	0.013	12	**0.493	0.004
02	0.099	0.590	13	**0.501	0.003
03	**0.508	0.03	14	**0.714	0.000
04	0.120	0.511	15	0.224	0.218
05	*0.447	0.010	16	**0.653	0.000
06	*0.446	0.011	17	**0.894	0.000
07	0.348	0.051	18	**0.491	0.004
08	**0.766	0.000	19	**0.576	0.001
09	*0.403	0.022	20	**0.814	0.000
10	**0.764	0.000	21	**0.746	0.000
11	0.038	0.837			

****Correlation is significant at the 0.01**
***Correlation is significant at the 0.05**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات القسم الخاص بالميزة التنافسية موجبة وتراوحت بين (0.099) في حدها الأدنى أمام العبارة الثانية، وبين(0.894**)، في حدها الأعلى أمام العبارة السابعة عشر، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية يساوي ($sig < 0.05$).

وعليه فإن جميع عبارات القسم الثاني متسقة داخليا مع القسم الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، اعتمد الطالب على معامل ألفا كرونباخ (أنظر الملحق رقم 07)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم(08/03) .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم(08/03): يمثل ثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	اقسام الدراسة
0.634	07	عملية التخطيط لإدارة الأزمات	قسم الأول: إدارة الأزمات
0.863	08	توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات	
0.719	06	فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات	
0.889	21	العبارات المتعلقة بإدارة الأزمات ككل	
0.838	21	العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية	القسم الثاني: الميزة التنافسية
0.909	42	عبارات الاستبيان كلها	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للأبعاد القسم الأول فقد تراوحت ما بين (0.634-0.863)، وبلغت قيمة معامل ألفا لجميع عبارات القسم الأول (0.889) وهي قيمة ممتازة .

بينما معامل ثبات القسم الثاني ككل "الميزة التنافسية" بلغت قيمته (0.838) وهي كذلك قيمة ممتازة.

أما فيما يخص معامل الثبات لإجمالي عبارات الاستبيان فقد بلغت قيمته (0.909) وهي قيمة ممتازة.

وبما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان أكبر من الحد الأدنى (0.6) فهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج ان أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع عباراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف الذي يعتبر اختبارا ضروريا لمعرفة إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ومن ناحية أخرى تحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها هل هي اختبارات معلمية أو غير معلمية، حيث أن معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية ان يكون توزيع البيانات طبيعيا فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. (أنظر الملحق 08)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول (09/03): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

رقم القسم	عنوان القسم	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
01	إدارة الأزمات	عملية التخطيط لإدارة الأزمات	0.202
		توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات	0.056
		فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات	0.155
		إدارة الأزمات ككل	0.162
02	الميزة التنافسية	0.197	0.003

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

ومن خلال الجدول رقم (09/03) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع و المستقل، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات و المعلومات

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي وذلك بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) إصدار 26، نبرز أهمها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- معامل كوجنروف - سمرنوف: لمعرفة مدى إتباع البيانات لتوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.
- الانحرافات المعيارية: من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- معامل الارتباط لبييرسون: بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه تتوافق مع الاختبارات المعلمية، وتستخدم لدراسة خاصة ليكرت وكذلك لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

❖ شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:

- أكبر من (0.05) نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين
- أقل من (0.05) نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين
- تساوي من (0.05) نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين
- الانحدار البسيط: لقياس تأثير متغير مستقل في آخر تابع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

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

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

يتضمن هذا المطلب عرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية لدى الموظفين في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية - لوطاية بسكرة-، من خلال أربعة أبعاد تمثلت في الجنس، العمر، الخبرة والمستوى التعليمي.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي و حسب العمر.

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

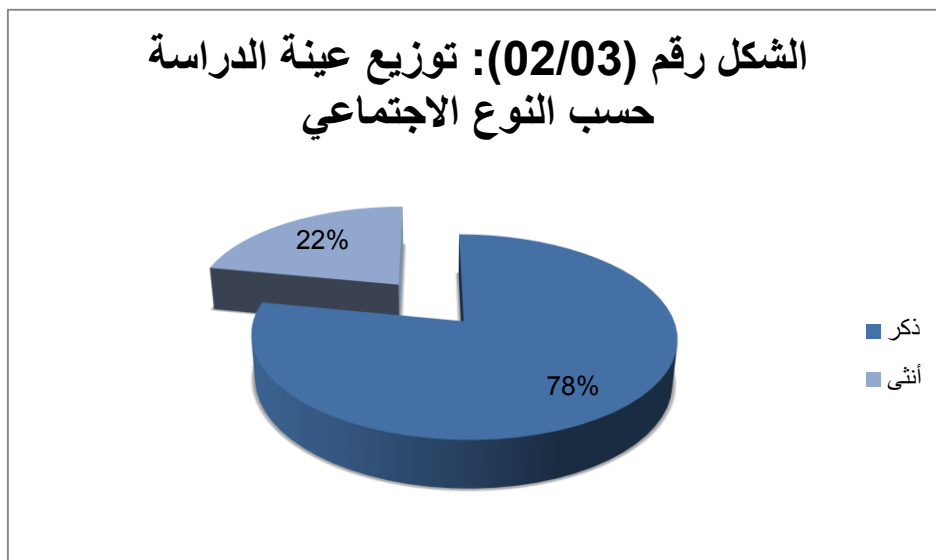
يلخص كل من الجدول والشكل الآتيين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

الجدول رقم(10/03): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
%78.1	25	ذكر
%21.9	7	أنثى
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss26.

الشكل رقم (02/03): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

يتضح من خلال الجدول رقم(10/03) والشكل(02/03)، أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (78.1%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (21.9%) مما يدل على معظم الموظفين داخل المؤسسة ذكور أكثر من اناث ، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحليلنا إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها التي تعرف اقبالا من الذكور وكذلك لبعد المؤسسة مما يشكل صعوبة التنقل للإناث.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

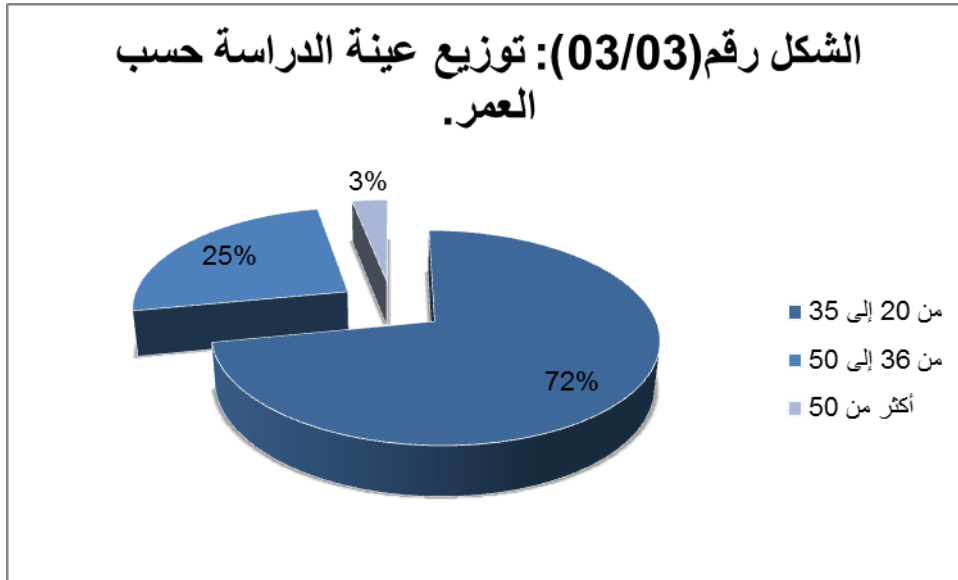
يوضح كل من الجدول والشكل الآتيين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(11/03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 35	23	71.9%
من 36 إلى 50	08	25%
أكثر من 50	1	3.1%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss26.

الشكل رقم(03/03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL.

يتضح من خلال الجدول (11/03) والشكل (03/03)، أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة من (من 20 إلى 35 سنة)، بنسبة مئوية بلغت ب(71.9%)، تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 50 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (25%)، ومن ثم فئة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة (3.1%) وهذه النسب تفسر أن أغلب موظفي المؤسسة هم من فئة الشباب.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

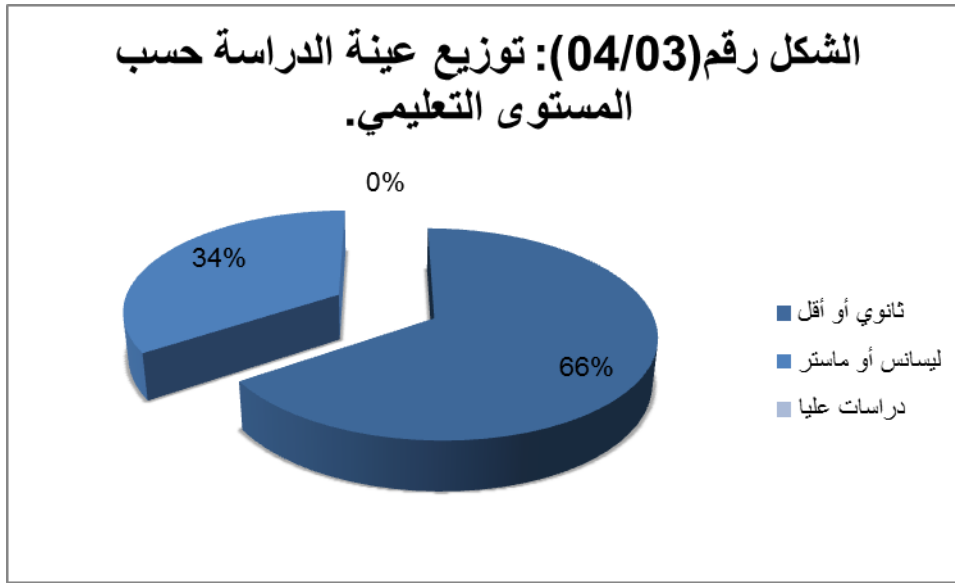
الجدول والشكل الآتيين يمثلان النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(12/03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
65.6 %	21	ثانوي أو أقل
34.4 %	11	ليسانس أو ماستر
0%	0	دراسات عليا
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss26.

الشكل رقم(04/03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL.

يتضح من خلال الجدول رقم(12/03) الشكل رقم(04/03) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الثانوي أو أقل حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة (65.6 %)، تليها نسبة (34.4 %) المستوى الجامعي (ليسانس أو ماستر)، ثم نسبة (0%) للدراسات العليا، و هو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين لكن بمستوى منخفض.

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

يبين الجدول والشكل الآتيين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .

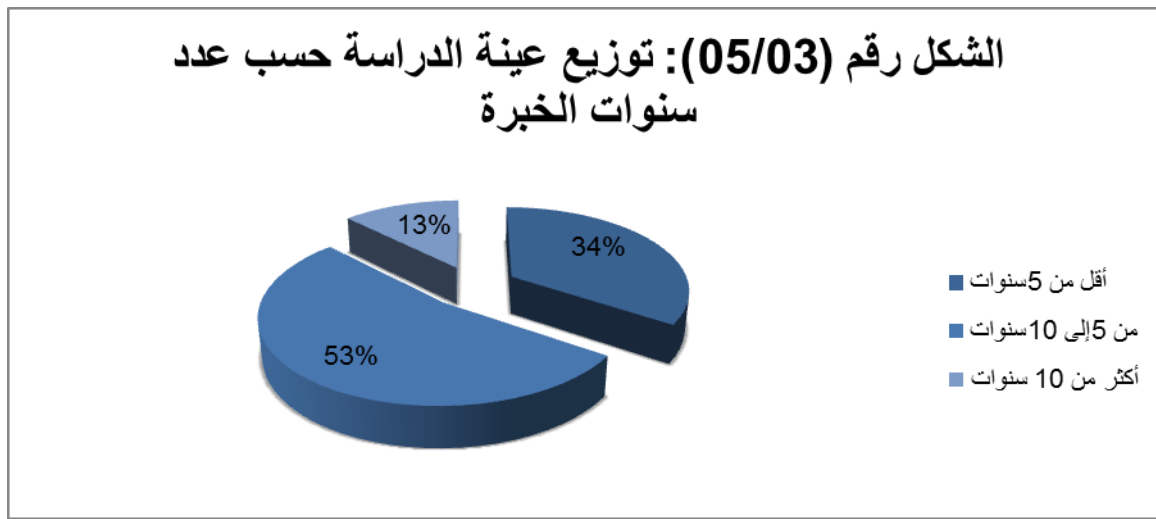
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم(13/03): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	34.4%
من 5 إلى 10 سنوات	17	53.1%
أكثر من 10 سنوات	4	12.5%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss26

الشكل رقم (05/03): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL.

يتضح من خلال الجدول رقم (13/03) والشكل رقم (05/03) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 53.1%، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية بلغت 34.3%، وتليها فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 12.5%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل محاور الاستبيان محورا بمحور بغرض الإجابة عن الأسئلة الدراسة، هذا باستخراج كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بكل من محور إدارة الأزمات و محور الميزة التنافسية.

الفرع الأول: تحليل بيانات إدارة الأزمات.

من خلال هذا الفرع يتم تحليل بيانات القسم الأول من الاستبيان بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر لكل بعد من أبعاد القسم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

أولاً: البعد الأول (عملية التخطيط لإدارة الأزمات).

الجدول رقم (14/03) يوضح من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر لبعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات.

الجدول رقم(14/03): تحليل عبارات بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تهتم إدارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة.	3.00	1.503	7	محايد
02	تتوقع إدارة المؤسسة الأزمات المستقبلية.	3.59	0.837	2	موافق
03	تعمل إدارة المؤسسة على إعداد خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.44	0.982	4	موافق
04	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.	3.06	1.390	6	محايد
05	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.	3.16	1.417	5	محايد
06	تضع إدارة المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة السيناريوهات المختلفة للأزمات.	3.50	0.842	3	موافق
07	تعتمد إدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات.	3.69	1.148	1	موافق
	الكلي	3.3482	0.66507	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من الجدول (14/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3482)، وانحراف معياري قدره (0.66507) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السابعة (تعتمد إدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (3.69) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الأولى (تهتم إدارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة) بمتوسط حسابي قدره (3.00).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات كان مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: البعد الثاني(توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات)

الجدول رقم (15/03) يوضح من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر لبعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم(15/03): تحليل عبارات بعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تهتم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة الخاصة بإدارة الأزمات.	3.19	0.896	4	محايد
02	توافر لدى إدارة المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.	2.88	1.100	8	محايد
03	تقوم إدارة المؤسسة بتجديد قاعدة البيانات حسب ما يستجد من أزمات.	3.03	1.031	7	محايد
04	تزاعي إدارة المؤسسة سرعة استرجاع المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات.	3.13	1.129	5	محايد
05	تحلل إدارة المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات الخاصة بالأزمات.	3.34	1.405	3	محايد
06	تحتفظ إدارة المؤسسة بنسخة احتياطية من المعلومات حرصاً عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث الأزمات.	3.53	1.344	2	موافق
07	تستخدم إدارة المؤسسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.	3.84	1.110	1	موافق
08	توفر إدارة المؤسسة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	3.13	1.157	6	محايد
	الكلية	3.2578	0.82668	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من الجدول (15/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.2578)، وانحراف معياري قدره (0.82668) وتوضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السابعة (تستخدم إدارة المؤسسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات) بمتوسط حسابي قدره (3.84) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثانية (توافر لدى إدارة المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (2.88).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات كان مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: البعد الثالث(فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات)

الجدول رقم (16/03) يوضح من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر لبعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم(16/03): تحليل عبارات بعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تستخدم إدارة المؤسسة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة.	3.16	1.019	4	محايد
02	تشارك إدارة المؤسسة الموارد البشرية في صنع القرار.	2.97	1.513	6	محايد
03	تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة قابل للتجسيد.	3.59	1.132	2	موافق
04	تصدر إدارة المؤسسة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	3.28	1.054	3	محايد
05	تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً.	3.84	0.808	1	موافق
06	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	3.16	1.370	5	محايد
	الكلي	3.3333	0.75610	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من الجدول (16/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3333)، وانحراف معياري قدره (0.75610) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً) بمتوسط حسابي قدره (3.84) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الثانية (تشارك إدارة المؤسسة الموارد البشرية في صنع القرار) بمتوسط حسابي قدره (2.97).

كحوصلة نلاحظ أن المتوسط الحسابي بعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات كان مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: القسم الأول: إدارة الأزمات

الجدول رقم (17/03) يوضح من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر لقسم إدارة الأزمات .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم(17/03): تحليل عبارات قسم إدارة الأزمات .

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	عملية التخطيط لإدارة الأزمات	3.3482	0.66507	1	محايد
02	توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات.	3.2578	0.82668	3	محايد
03	فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.	3.3333	0.75610	2	محايد
	الكلية	3.3095	0.65337	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من الجدول (17/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية قسم إدارة الأزمات ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.3095)، وانحراف معياري قدره (0.6533) وأتضح أن أكثر الأبعاد أهمية هو البعد الأول (عملية التخطيط في إدارة الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (3.3482) في حين كانت أقل الأبعاد في درجة الموافقة هو البعد الثاني (توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات) بمتوسط حسابي قدره (3.2578).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لقسم إدارة الأزمات كان مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل بيانات الميزة التنافسية

هذا الفرع يدرس تحليل بيانات القسم الثاني من الاستبيان بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري و الترتيب حسب درجة الأهمية و مستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18/03): تحليل عبارات قسم الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.	3.91	0.995	8	موافق
02	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة و المهمة تسهم في خلق قيمة لها.	3.69	1.256	11	موافق
03	تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.	3.69	0.896	10	موافق
04	للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة و منفردة.	2.91	1.146	20	محايد
05	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.	3.28	1.397	15	محايد
06	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى.	3.16	1.347	17	محايد
07	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	2.75	1.459	21	محايد
08	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين.	4.06	0.982	5	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

09	تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل-	4.09	1.027	2	موافق
10	قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجات.	3.06	1.343	19	محايد
11	تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها .	3.63	1.238	12	موافق
12	تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض إنجاز طلباتهم.	3.16	1.462	18	محايد
13	تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.	3.53	0.718	14	موافق
14	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية.	4.19	0.896	1	موافق
15	تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقييم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.	4.09	0.689	3	موافق
16	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	4.09	0.818	4	موافق
17	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.	3.94	1.190	7	موافق
18	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	3.19	1.230	16	محايد
19	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات مالية مجانية اضافية لزيائنها.	3.59	1.214	13	موافق
20	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزبائن.	4.06	1.162	6	موافق
21	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.	3.78	1.362	9	موافق
الكلية		3.6116	0.56215	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss26

يتضح من الجدول (18/03) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على ايجابية محور الميزة التنافسية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.6116)، وبانحراف معياري قدره (0.56215) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة عشر (تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي قدره (4.33) في حين كانت أقل العبارات في درجة محايد هي العبارة الحادية عشر (تتوفر الأجهزة و الحواسيب بشكل كافي في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (3.06).

بشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية كان مرتفعا ، وهو ما يؤشر إلى مدى تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

يتم من خلال هذا المطلب دراسة تحليل واختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتحقق من هذا لكن من خلال اختبار الارتباط و اختبار الانحدار البسيط، ومعرفة علاقة وتأثير ادارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة وذلك من خلال الفروع التالية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الفرع الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

بهذا الفرع نسعى إلى دراسة العلاقة بين نموذج الدراسة باستخدام معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

الجدول رقم (19/03): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الميزة التنافسية			إدارة الأزمات
0.369*	معامل الارتباط	عملية التخطيط لإدارة الأزمات	
0.038	مستوى الدلالة		
32	العدد		
0.505**	معامل الارتباط	توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات	
0.003	مستوى الدلالة		
32	العدد		
0.536**	معامل الارتباط	فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات	
0.002	مستوى الدلالة		
32	العدد		
0.546**	معامل الارتباط	الكلي	
0.001	مستوى الدلالة		
32	العدد		

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

بالاعتماد على ما ورد من معلومات في الجدول رقم (18/03) نستنتج وجود دور إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.001) بين كل من إدارة الأزمات بمختلف أبعادها من (عملية التخطيط لإدارة الأزمات ، توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات، فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات) و الميزة التنافسية بقيمة ارتباط (0.546) عند درجة معنوية اختبار (0.05) الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة الميزة التنافسية واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في إدارة الأزمات في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة-. بقيمة قدرها (0.546).

الفرع الثاني: اختبار الانحدار البسيط.

في هذا الفرع نتطرق إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة.

أولاً: تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و عملية التخطيط لإدارة الأزمات .

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (بعد عملية التخطيط لإدارة الأزمات) و الميزة التنافسية المتغير التابع ، كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الجدول رقم (20/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و عملية التخطيط لإدارة الأزمات

عملية التخطيط لإدارة الأزمات						
الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig
	0.369	0.136	2.177	4.738	0.312	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (20/03) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.369) ، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة ضعيفة بين الميزة التنافسية وعملية التخطيط لإدارة الأزمات .
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد المقدرة ب(0.136) ، يتضح أن تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات يفسر التحسينات الحادثة في الميزة التنافسية بنسبة 13.6%، بمعنى أدق تساهم عملية التخطيط لإدارة الأزمات بدرجة ضعيفة في تحسين الميزة التنافسية بنسبة 13.6%.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة و المقدرة ب(2.177)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لتطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات في تحسين الميزة التنافسية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة و المقدرة ب(4.738)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات و الميزة التنافسية.
- **معامل الانحدار B (معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير و المقدرة ب(0.312)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تطبيق عملية التخطيط لإدارة الأزمات بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في كفاءات الميزة التنافسية بقيمة (0.312).

ثانيا : تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (بعد توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات)، المتغير المستقل و الميزة التنافسية المتغير التابع فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (21/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات

توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات						
الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig
	0.505	0.255	3.208	10.249	0.344	0.045

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منيع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (21/03) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.352) ، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة ضعيفة بين توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات و الميزة التنافسية.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد المقدرة (0.255) ، يتضح أن تطبيق عملية توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات يفسر التحسينات الحادثة في الميزة التنافسية بنسبة 25.5%، بمعنى أدق تساهم الميزة التنافسية بدرجة ضعيفة في تحسين عملية توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات بنسبة 25.5%.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة و المقدرة ب(3.208)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات في تحسين الميزة التنافسية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة و المقدرة ب(10.249)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين وتوفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات و الميزة التنافسية.
- **معامل الانحدار B(معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير و المقدرة ب(0.344)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في كفاءات تطبيق الميزة التنافسية بقيمة (0.344).

ثالثا: تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (بعد فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات) المتغير المستقل و المتغير التابع الميزة التنافسية، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (22/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات						
الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig
	0.536	0.287	3.478	12.098	0.399	0.005

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (22/03) يتضح أن:

- معامل الارتباط R:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.536) ، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة متوسطة بين الميزة التنافسية وفعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات.
- معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد المقدرة (0.287) ، يتضح أن فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات يفسر التحسينات الحادثة في الميزة التنافسية بنسبة 28.7%، بمعنى أدق تساهم فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بدرجة ضعيفة في تحسين عملية الميزة التنافسية بنسبة 28.7%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

معنوية التأثير قيمة T المحسوبة: تشير قيمة T المحسوبة و المقدرة ب(3.478)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في تحسين تطبيق الميزة التنافسية.

جودة النموذج قيمة F المحسوبة: تشير قيمة F المحسوبة و المقدرة ب(12.098)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات و تطبيق الميزة التنافسية.

معامل الانحدار B(معامل التأثير): تشير قيمة معامل التأثير و المقدرة ب(0.399)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في كفاءات تطبيق الميزة التنافسية بقيمة (0.399).

رابعاً: تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و إدارة الأزمات

باستخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (إدارة الأزمات) المتغير المستقل و الميزة التنافسية المتغير التابع ، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (23/03): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات						
الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig
	0.546	0.298	3.571	12.754	0.470	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات spss 26

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (23/03) يتضح أن:

- **معامل الارتباط R:** من خلال قيمة معامل الارتباط المقدرة ب(0.546) ، وقيمة مستوى المعنوية الأقل من 0.05 يدل على وجود علاقة متوسطة بين الميزة التنافسية و إدارة الأزمات.
- **معامل التحديد R²:** من خلال معامل التحديد المقدرة (0.298) ، يتضح أن تطبيق إدارة الأزمات يفسر التحسينات الحادثة في الميزة التنافسية بنسبة 29.8%، بمعنى أدق تساهم إدارة الأزمات بدرجة ضعيفة في تحسين الميزة التنافسية بنسبة 29.8%.
- **معنوية التأثير قيمة T المحسوبة:** تشير قيمة T المحسوبة و المقدرة ب(3.571)، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى وجود تأثير لتطبيق إدارة الأزمات في تحسين الميزة التنافسية.
- **جودة النموذج قيمة F المحسوبة:** تشير قيمة F المحسوبة و المقدرة ب(12.754) ، الأكبر من القيمة الجدولية والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) إلى جودة نموذج العلاقة بين تطبيق إدارة الأزمات و الميزة التنافسية.
- معامل الانحدار B(معامل التأثير):** تشير قيمة معامل التأثير و المقدرة ب(0.470)، إلى أنه كلما زادت الجهود المبذولة لإنجاح عملية تطبيق إدارة الأزمات بوحدة واحدة يعقبها زيادة تحسين في كفاءات تطبيق الميزة التنافسية بقيمة (0.470).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل العلاقة بين كل من إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة و الميزة التنافسية كانت العلاقة إيجابية عند معنوية اختبار الفصل (0.05) والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها.

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

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور لإدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : يوجد دور لإدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المعنوية أكبر من (0.05).
- قبول الفرضية H_1 : إذا كانت قيمة مستوي الدلالة المعنوية أقل من (0.05).

قبل اختبارنا على الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية أولاً

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لا يوجد دور للتخطيط في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (19/03) و (20/03)، أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور للتخطيط في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى .

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لا يوجد دور للبيانات والمعلومات في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية- لوطاية بسكرة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (19/03) و (21/03)، أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور للبيانات والمعلومات في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لا يوجد دور لفعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (19/03) و (22/03)، أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور لفعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

لا يوجد دور لإدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدولين (19/03) و (23/03)، أن مستوى الدلالة المعنوية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والذي ينص على وجود دور لإدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل إلى كل ما يخص بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية-لوطاية بسكرة-سواء من الجانب النظري المتمثل في التعريف بالمؤسسة وإدراج كل المعلومات والبيانات المتعلقة بها لكي تساعدنا هذه الأخيرة في الجانب التطبيقي من خلال أدوات وإجراءات الدراسة، حيث تناولنا إجراءات الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر جمع المعلومات لهذه الدراسة، ثم تطرقنا إلى الأداة المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وذلك بالتفصيل فيها من حيث بنائها، تصميمها، صدقها وثباتها، وبعد ذلك تطرقنا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات و المعلومات.

وكما استعرضنا نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض خصائص عينة الدراسة، بالإضافة الى تحليل بيانات محاور الاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الانحدار البسيط.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($sig < 0.05$) بين إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (عملية التخطيط ، توفر البيانات والمعلومات ، فعالية اتخاذ القرار) و الميزة التنافسية في مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية-لوطاية بسكرة-.

الفتمة

الخاتمة

لقد أصبحنا في عصر ينذر فيه عدم حدوث مشكلات أو أزمات، وبالتالي لا بد من أن تتعامل المؤسسة مع هذه الأزمات، بل من الضروري عدم الاكتفاء بالانتظار أولاً حتى تحدث مثل هذه الأزمات المحتملة، وأيضاً في حالة حدوث أزمات أن تكون لديها خطط واستعدادات مسبقة للتعامل معها والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها.

لهذا الغرض، لا بد أن تكون لديها جهة تختص بإدارة الأزمات سواء كانت هذه الجهة مركزاً أو إدارة أو وحدة إدارية مستقلة لها كيانها ومسئولياتها في الكيان الإداري، قبل واثناء وبعد حدوث الأزمات المحتملة.

كما توصلنا أيضاً في الفصل الثاني إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميّزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها المتعددة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة من المصادر، وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين.

ولقد حاولنا التعرف كذلك على العلاقة التي تربط دور إدارة الأزمات بالميزة التنافسية، حيث يمكننا القول بأن العملية التنافسية هي محور الاستراتيجية إذ لا يمكن الحديث عن استراتيجية من دون وجود منافس، كما يجب التأكيد على أن المؤسسة التي تمتلك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقد إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يلزم الإدارة بمشاركة أفراد التنظيم على كافة المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية في تحديد الأهداف، مما ينتج عليه تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للحلول الأزمومية والاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من أجل معرفة واختبار الفرضيات ومدى تحقق المفاهيم النظرية في الواقع، تم اختيار مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية-لوطاية بسكرة- كمؤسسة للتطبيق من خلال الاستبيان على الموظفين، وبعد تحليل واختبار الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج التي قمنا بها على أفراد المؤسسة، اعتبرت أن المؤسسة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل، حيث أن الذكور يتم توظيفهم في عدة مهام وأما الإناث فلها مهام قليلة وليست بالكثيرة، وكذلك مكان المؤسسة يشكل عائقاً أمام الإناث بحكم بعد المسافة.
- بعد تحليل العلاقة بين كل من إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة و الميزة التنافسية وفق معامل الارتباط، كانت العلاقة إيجابية الأمر الذي يدل على أنه في حال زيادة ميزة تنافسية واحدة فإن ذلك ينتج عنه زيادة في إدارة الأزمات بمؤسسة محل الدراسة.

بعد اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية استخلصنا ما يلي:

- يوجد دور لإدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد دور للتخطيط في إدارة الأزمات لتحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

- يوجد دور للبيانات والمعلومات في إدارة الازمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد دور لفعالية اتخاذ القرار في إدارة الازمات لتحقيق الميزة التنافسية.

الاقتراحات:

بعد دراستنا المؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة- اقترحنا مايلي:

- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسة، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.
- الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر "انذار مبكر" للتنبؤ بالأزمات في المؤسسة، حتى يمكن التعامل مع هذه الأزمات قبل استفحالها واصلاح الانحرافات سريعا حتى لا تقع فيها.
- ضرورة انشاء وحدة ادارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة.
- تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات بالمؤسسة.
- عقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات.
- العمل على توفير نظام فعال للمعلومات داخل المؤسسة، باعتبار ان المعلومات تعتبر من المصادر الداخلية للميزة التنافسية.
- العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب، وذلك من أجل زيادة رصيدها المعرفي، حيث ان المعرفة اصبحت من اهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن الميزة التنافسية والتميز على كل مستويات المؤسسة.
- ضرورة ادراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محورية في هيكل المؤسسة باعتبارها اساس الابداع التكنولوجي.
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمال، وتعزيز روح الابداع، التجديد والتغيير فيهم.

افاق البحث:

نظرا لأهمية الموضوع البالغة وخاصة في ظل الوضعية الحالية، فان ذلك يجعل منه بحثا مفتوحا لدراسات اخرى، وفي هذا الجانب يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع الهامة لأبحاث اخرى في ما يلي:

- إدارة الأزمات وعلاقتها بتنمية التفكير الابداعي
- استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية
- نظام إدارة الأزمات في المؤسسات المعاصرة
- أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
1	الملخص
2	قائمة الجداول
4	قائمة الأشكال
5	قائمة الملاحق
و-ل	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات	
14	تمهيد:
21-15	المبحث الأول: ماهية الأزمة
15	المطلب الأول: تعريف الأزمة
15	المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمة
18	المطلب الثالث: خصائص الأزمة
19	المطلب الرابع: أنواع الأزمة
20	المطلب الخامس: دورة حياة الأزمة
27-21	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
22	المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمات.
22	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات
23	المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات
24	المطلب الرابع: أساليب إدارة الأزمات
26	المطلب الخامس: أهداف إدارة الأزمات
28	خاتمة الفصل:
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية	
30	تمهيد:
35-31	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
32	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية
33	المطلب الرابع: أهداف الميزة التنافسية
33	المطلب الخامس: دورة حياة الميزة التنافسية .
44-35	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
37	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

الفهرس

40	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وشروط استدامتها
43	المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الأزمات والميزة التنافسية
45	خاتمة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة-	
47	تمهيد:
40-48	المبحث الأول : نظرة عامة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية الوطاية .
48	المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية الوطاية .
49	المطلب الثاني : أهداف و إستراتيجيات مؤسسة حول منبع الغزلان للمياه المعدنية الوطاية .
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي .
60-52	المبحث الثاني : أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية .
52	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.
54	المطلب الثاني: أداة الدراسة
63-61	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية .
61	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
64	المطلب الثاني: تحليل البيانات
69	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
76	خاتمة الفصل
79-77	الخاتمة
81-80	قائمة المحتويات
85-82	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة
الاحكام

قائمة المراجع

I. قائمة الكتب:

1. باديس مجاني، و ريمة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك التجارية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً. قسنطينة: ألفا للوثائق.
2. مُجد الصيرفي. (2008). ادارة الازمات. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
3. حمد سرور بن حكمت الحريري. (2012). ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات الاقتصادية والمالية والادارية. عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. محمود جاد الله. (2008). ادارة الازمات. عمان الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
5. عبد السلام جمعة زاغود. (2015). ادارة الازمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد. عمان الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
6. عبد الوهاب حفيان. (2014). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
7. فادي حسن عقيلان. (2015). ادارة الازمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية. عمان الاردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
8. قاسم داود اللامي غسان، و خالد عبد الله ابراهيم العيساوي. (2016). ادارة الازمات الاسس والتطبيقات. عمان الاردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
9. مصطفى يوسف كافي. (2017). اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. قسنطينة الجزائر، الجزائر: ألفا للوثائق.
10. نداء مُجد باقر الياسري. (2014). ادارة الازمات. عمان الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

II. قائمة المذكرات:

➤ أطروحات الدكتوراه:

1. جابر زيد. (2019/2018). دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة مُجد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف.
2. فاطمة الزهراء نويجي. (2020/2019). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة مُجد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال وتنظيم.
3. هاجر مسعودة عبد الكريم. (2017/2016). التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه . المسيلة: جامعة مُجد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المنظمات.
4. عامر بشير. (2012/2011). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه . جامعة الجزائر ، تخصص العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك.

قائمة المراجع

➤ مذكرات ماجستير:

1. بلال بن بتيش. (2013/2012). أثر جودة الخدمة التأمينية على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في السوق الوطنية، مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع مالية وبنوك وتأمينات.
2. دلندة بلحسين. (2013, 6 2). دور ادارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات.
3. رائد فؤاد مُجّد عبد العال. (2009). اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، قسم اصول التربية/الادارة التربوية.
4. رزيقة يجياوي. (2013/2012). الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة ماجستير. المسيلة: جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة المنظمات.
5. رهام راسم عودة. (2008). واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير. غزة فلسطين: الجامعة الاسلامية عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
6. رهف مروان غنيمه. (2014/2013). متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة.
7. زينات موسى مسك. (الاحد 10, 2011). واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل، كلية التمويل والادارة، قسم ادارة الاعمال.
8. وسام صبحي مصباح اسليم. (2007). سمات ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال.
9. طاهر جخيوة. (2014/2013). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. الأغواط: جامعة عمار ثليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال.
10. عائشة سليمان. (2011/2010). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير. تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد بتلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

11. عثمان بودحوش. (2008/2007). تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير. سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
12. هجيرة شيخ. (2008/2007). أهمية بحوث التسويق في اكتساب الميزة التنافسية المبنية على الجودة، مذكرة ماجستير. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة.

III. قائمة المجالات:

1. حامد الحدراوي. (2010). أسباب نشوء الأزمات دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة، 1(05)، الصفحات 196 - 197.
2. حكيمة جاب الله. (2019, 11 20). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل ادارة الازمات. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، 07(02)، صفحة 104.
3. خيرة الزواوي، و منير نوري. (2020, 09 30). مساهمة الصيرفة الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(02).
4. عبد الله جوزة. (2020, 01 30). نظام ادارة الازمات في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 11(1)، الصفحات 19 - 20.
5. عبد الوهاب حفيان. (2015, 06). فعالية ادارة الازمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 04(02)، الصفحات 295 - 297.
6. نور الهناء براهيم، الهام بوجعدار، و فراح الياس الهنائي. (2019, 03 31). استراتيجيات ادارة الازمات في المؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 03(01)، صفحة 570.
7. يوسف أحمد، و محمد الامين دهوم. (2019, 05 25). تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية". مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 08(01)، صفحة 153.

IV. قائمة المنتقيات:

1. أمينة بن علي، و العجال بوزيان. (2009). الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، ملتقى علمي وطني. استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (صفحة 16). سعيدة: جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

V. قائمة المقابلة

1. مقابلة مع المدير التجاري لمؤسسة طهراوي للمياه المعدنية، يوم 30 - 06 - 2021 م، سا 16:00.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة الدراسة



يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة والتي تعد ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات والتي تعالج موضوع " دور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي مؤسسة منبع الغزلان للمياه المعدنية -لوطاية بسكرة-.

وفي سبيل تحقيق ذلك يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق بكل موضوعية، وتوخي الدقة واختيار الإجابة التي تعكس فعليا الواقع ، و ثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة، و أود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات و آراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغاية البحث العلمي ولن تستخدم لأغراض أخرى.

نشكر لكم حسن تعاونكم واهتمامكم مسبقا.

تحت إشراف الأستاذ: غضبان حسام الدين

من إعداد الطالب: تواتي محمد شمس الدين

السنة الجامعية 2020م/2021م.

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة بالخانة المناسبة

الجنس : ذكر أنثى

العمر: من 20 إلى 35 من 36 إلى 50 من 50

المستوى التعليمي ثانوي أو أقل ليسانس أو ماجستير دكتوراه

عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات

المحور الثاني: محاور الاستبيان

الجزء الأول: إدارة الأزمات

فيما يلي مجموعة من العبارات من فضلك أجب من وجهة نظرك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

الرقم	أبعاد إدارة الأزمات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: عملية التخطيط لإدارة الأزمات						
01	تتم إدارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة.					
02	تتوقع إدارة المؤسسة الأزمات المستقبلية					
03	تعمل إدارة المؤسسة على إعداد خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها .					
04	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.					
05	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.					
06	تضع إدارة المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة السيناريوهات المختلفة للأزمات.					
07	تعتمد إدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات					
البعد الثاني: توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات						
01	تتم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة الخاصة بإدارة الأزمة .					
02	توافر لدى إدارة المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.					
03	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد قاعدة البيانات حسب ما يستجد من أزمات.					
04	تراعي إدارة المؤسسة سرعة استرجاع المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات.					
05	تحلل إدارة المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات الخاصة بالأزمات.					

الملاحق

					06	تحتفظ إدارة المؤسسة بنسخة احتياطية من المعلومات حرصاً عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث الأزمات.
					07	تستخدم إدارة المؤسسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.
					08	توفر إدارة المؤسسة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.
البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات						
					01	تستخدم إدارة المؤسسة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة.
					02	تشرك إدارة المؤسسة الموارد البشرية في صنع القرار.
					03	تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة قابل للتجسيد.
					04	تصدر إدارة المؤسسة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.
					05	تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً.
					06	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة بنجاح وبقبول كافة العاملين.

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01					توفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.
02					تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة والمهمة تسهم في خلق قيمة لها.
03					تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.
04					للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة.
05					تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.
06					تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى.
07					لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.
08					تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين.
09					تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.
10					قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
11					تحاول المؤسسة إعادة تجديد المواصفات القديمة لمنتجاتها.

الملاحق

				12	تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم.
				13	تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.
				14	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية.
				15	تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقييم منتجات و خدمات بأسعار تنافسية.
				16	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.
				17	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.
				18	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.
				19	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات مالية مجانية اضافية لزيائنها.
				20	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزيائنها.
				21	تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

تخصص الأستاذ	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ	
علوم اقتصادية	أستاذ محاضر "أ"	عديسة شهرة	01
علوم اقتصادية	أستاذ محاضر "ب"	عمري ريمة	02

الملاحق

تستخدم إدارة المؤسسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.	Corrélation de Pearson	,261	,095	-,122	,230	-,138	,056	,274	1	,116
	Sig. (bilatérale)	,150	,604	,505	,206	,450	,760	,130		,527
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
توفر إدارة المؤسسة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	Corrélation de Pearson	,851	,755	,418	,700	,729	,608	,599	,116	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,527	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

الملحق رقم (05): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

Corrélations

	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.
تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	1	,398	,818	,672	,735	,387	,763	
تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.		,024	,000	,000	,000	,028	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	

الملاحق

تستخدم إدارة المؤسسة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة . المتوقعة	Corrélation de Pearson	,398	1	,171	,057	,168	,070	,167
	Sig. (bilatérale)	,024		,351	,758	,358	,704	,362
	N	32	32	32	32	32	32	32
تشرك إدارة المؤسسة الموارد البشرية في صنع القرار .	Corrélation de Pearson	,818	,171	1	,331	,491	,022	,811
	Sig. (bilatérale)	,000	,351		,064	,004	,904	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة قابل للتجسيد.	Corrélation de Pearson	,672	,057	,331	1	,639	,493	,209
	Sig. (bilatérale)	,000	,758	,064		,000	,004	,252
	N	32	32	32	32	32	32	32
تصدر إدارة المؤسسة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	Corrélation de Pearson	,735	,168	,491	,639	1	,167	,370
	Sig. (bilatérale)	,000	,358	,004	,000		,361	,037
	N	32	32	32	32	32	32	32
تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً.	Corrélation de Pearson	,387	,070	,022	,493	,167	1	,081
	Sig. (bilatérale)	,028	,704	,904	,004	,361		,659
	N	32	32	32	32	32	32	32

الملاحق

تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	Corrélation de Pearson (bilatérale)	,763	,167	,811	,209	,370	,081	1
	Sig.	,000	,362	,000	,252	,037	,659	
	N	32	32	32	32	32	32	32

الملحق رقم (06): مخرجات spss26 للصدق الداخلي لعبارات القسم الثاني: الميزة التنافسية

		محور2
محور2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	32
تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.	Corrélation de Pearson	,435
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	32
تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة. و المهمة تسهم في خلق قيمة لها.	Corrélation de Pearson	,099
	Sig. (bilatérale)	,590
	N	32
تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.	Corrélation de Pearson	,508
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	32
للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة.	Corrélation de Pearson	,120
	Sig. (bilatérale)	,511
	N	32
تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.	Corrélation de Pearson	,447
	Sig. (bilatérale)	,010
	N	32
تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى.	Corrélation de Pearson	,446
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	32
لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	Corrélation de Pearson	,348
	Sig. (bilatérale)	,051
	N	32

الملاحق

تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين.	Corrélation de Pearson	,766
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل-	Corrélation de Pearson	,403
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	32
قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجات.	Corrélation de Pearson	,764
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تحاول المؤسسة إعادة تحديد المواصفات القديمة لمنتجاتها.	Corrélation de Pearson	,038
	Sig. (bilatérale)	,837
	N	32
تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض إنجاز طلباتهم.	Corrélation de Pearson	,493
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	32
تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.	Corrélation de Pearson	,501
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	32
تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية.	Corrélation de Pearson	,714
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقييم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية.	Corrélation de Pearson	,224
	Sig. (bilatérale)	,218
	N	32
تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	Corrélation de Pearson	,653
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.	Corrélation de Pearson	,849
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	Corrélation de Pearson	,491
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	32
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات مالية مجانية إضافية لزيائنها.	Corrélation de Pearson	,576
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	32
تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين	Corrélation de Pearson	,814

الملاحق

أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزبائن	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها	Corrélation de Pearson	,746
وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن	Sig. (bilatérale)	,000
	N	32

الملحق رقم (07): مخرجات spss26 لثبات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ.

Echelle : ثبات عبارات البعد الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclue	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	7

Echelle : ثبات عبارات البعد الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclue	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	8

Echelle : ثبات عبارات البعد الثالث :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	6

Echelle : ثبات عبارات القسم الأول :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	21

Echelle : ثبات عبارات القسم الثاني :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	21

Echelle : ثبات عبارات محاور الاستبيان :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue	0	,0
	Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	42

الملاحق

الملحق رقم (08): مخرجات spss26 اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		بعد1	بعد2	بعد3	محور2
N		32	32	32	32
Paramètres normaux	Moyenne	3,3482	3,2578	3,3333	3,6116
	Ecart type	,66507	,82668	,75610	,56215
Différences les plus extrêmes	Absolue	,202	,152	,155	,197
	Positif	,202	,115	,150	,151
	Négatif	-,103	-,152	-,155	-,197
Statistiques de test		,202	,152	,155	,197
Sig. asymptotique (bilatérale)		,002	,056	,049	,003

الملحق رقم (09): مخرجات spss26 لخصائص عينة الدراسة.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	78,1	78,1	78,1
	أنثى	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 35	23	71,9	71,9	71,9
	من 36 إلى 50	8	25,0	25,0	96,9
	أكثر من 50	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الملاحق

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي أو أقل	21	65,6	65,6	65,6
ليسانس أو ماستر	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	34,4	34,4	34,4
من 5 إلى 10 سنوات	17	53,1	53,1	87,5
أكثر من 10 سنوات	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الأول.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد1	32	3,3482	,66507
تتم إدارة المؤسسة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة.	32	3,00	1,503
تتوقع إدارة المؤسسة الأزمات المستقبلية	32	3,59	,837
تعمل إدارة المؤسسة على إعداد خطط . مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	32	3,44	,982
يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.	32	3,06	1,390
يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.	32	3,16	1,417
تضع إدارة المؤسسة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة السيناريوهات المختلفة للأزمات	32	3,50	,842

الملاحق

تعتمد إدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	32	3,69	1,148
N valide (liste)	32		

الملحق رقم (11): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد2	32	3,2578	,82668
تتم إدارة المؤسسة بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة الخاصة بإدارة الأزمة .	32	3,19	,896
توافر لدى إدارة المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.	32	2,88	1,100
تقوم إدارة المؤسسة بتجديد قاعدة البيانات حسب ما يستجد من أزمات.	32	3,03	1,031
تراعي إدارة المؤسسة سرعة استرجاع المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات.	32	3,13	1,129
تحلل إدارة المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق العمل المعلومات الخاصة بالأزمات.	32	3,34	1,405
تحتفظ إدارة المؤسسة بنسخة احتياطية من المعلومات حرصاً عليها من التلف أو الضياع في حال حدوث الأزمات.	32	3,53	1,344
تستخدم إدارة المؤسسة مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.	32	3,84	1,110
توفر إدارة المؤسسة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	32	3,13	1,157
N valide (liste)	32		

الملاحق

الملحق رقم (12): مخرجات spss26 لتحليل عبارات البعد الثالث.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد3	32	3,3333	,75610
تستخدم إدارة المؤسسة خطوات التفكير العلمي . في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة	32	3,16	1,019
تشرك إدارة المؤسسة الموارد البشرية في صنع القرار .	32	2,97	1,513
تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة قابل للتجسيد	32	3,59	1,132
تصدر إدارة المؤسسة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة	32	3,28	1,054
تحرص إدارة المؤسسة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطاً	32	3,84	,808
تحرص إدارة المؤسسة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين	32	3,16	1,370
N valide (liste)	32		

الملحق رقم (13): مخرجات spss26 لتحليل عبارات القسم الأول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد1	32	3,3482	,66507
بعد2	32	3,2578	,82668
بعد3	32	3,3333	,75610
محور1	32	3,3095	,65337
N valide (liste)	32		

الملاحق

الملحق رقم (14): مخرجات spss26 لتحليل عبارات القسم الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.	32	3,91	,995
تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة و المهمة تسهم في خلق قيمة لها.	32	3,69	1,256
تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.	32	3,69	,896
للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومفردة.	32	2,91	1,146
تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.	32	3,28	1,397
تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى.	32	3,16	1,347
لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	32	2,75	1,459
تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين.	32	4,06	,982
تمتلك المؤسسة عمال مهاراتهم متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل-	32	4,09	1,027
قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجات.	32	3,06	1,343
تحاول المؤسسة إعادة تحديد المواصفات القديمة لمنتجاتها.	32	3,63	1,238
تتميز العلاقة بين إدارة المؤسسة والمتعاملين معها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض انجاز طلباتهم.	32	3,16	1,462
تقوم المؤسسة بتغيير أساليب الإعلان والترويج لمنتجاتها باستمرار.	32	3,53	,718
تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال منتجات ذات جودة عالية.	32	4,19	,896
تقوم المؤسسة بزيادة حصتها السوقية من خلال تقييم منتجات و خدمات بأسعار تنافسية.	32	4,09	,689
تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن.	32	4,09	,818

الملاحق

تحرص المؤسسة على تقديم خدمات بشكل سريع لإرضاء الزبائن.	32	3,94	1,190
تسعى المؤسسة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	32	3,19	1,230
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات مالية مجانية اضافية لزيائنها.	32	3,59	1,214
تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين أساليب تقديم الخدمة المقدمة للزبائن.	32	4,06	1,162
تعتمد المؤسسة في تحديد جودة منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات الزبائن.	32	3,78	1,362
محور 2	32	3,6116	,56215
N valide (liste)	32		

الملحق رقم (15): مخرجات spss26 لمصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		محور 2	بعد 1	بعد 2	بعد 3	محور 1
محور 2	Corrélacion de Pearson	1	,369	,505	,536	,546
	Sig. (bilatérale)		,038	,003	,002	,001
	N	32	32	32	32	32
بعد 1	Corrélacion de Pearson	,369	1	,457	,506	,727
	Sig. (bilatérale)	,038		,009	,003	,000
	N	32	32	32	32	32
بعد 2	Corrélacion de Pearson	,505	,457	1	,879	,928
	Sig. (bilatérale)	,003	,009		,000	,000
	N	32	32	32	32	32
بعد 3	Corrélacion de Pearson	,536	,506	,879	1	,926
	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000		,000
	N	32	32	32	32	32

الملاحق

محور 1	Corrélation de Pearson	,546	,727	,928	,926	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32

الملحق رقم (16) : مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و التخطيط لإدارة الأزمات.

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد 1	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,369	,136	,108	,53105

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,336	1	1,336	4,738	,038
	de Student	8,460	30	,282		
	Total	9,796	31			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,566	,489		5,245	,000
	بعد 1	,312	,143	,369	2,177	,038

الملاحق

الملحق رقم (17) : مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين المهيرة التنافسية و توفر البيانات والمعلومات في إدارة الأزمات

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد2	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,505	,255	,231	,49307

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,503	1	2,503	10,294	,003
	de Student	7,294	30	,243		
	Total	9,796	31			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,492	,360		6,927	,000
	بعد2	,344	,107	,505	3,208	,003

الملاحق

الملحق رقم (18) : مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و فعالية اتخاذ القرار في إدارة الأزمات

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد3	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536	,287	,264	,48239

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,815	1	2,815	12,098	,002
	de Student	6,981	30	,233		
	Total	9,796	31			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,283	,391		5,834	,000
	بعد3	,399	,115	,536	3,478	,002

الملاحق

الملحق رقم (19) : مخرجات spss26 نتائج الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية و إدارة الأزمات.

Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور 1	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546	,298	,275	,47868

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,922	1	2,922	12,754	,001
	de Student	6,874	30	,229		
	Total	9,796	31			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,056	,444		4,635	,000
	محور 1	,470	,132	,546	3,571	,001

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكررة في: 25 - 04 - 2021
إلى السيد: مدير مؤسسة منتج الغزلان
للعباء المعدنية - بسكررة.



جامعة محمد خيضر - بسكررة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التدبير
عمادة الكلية
الرقم: 308 / لد.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

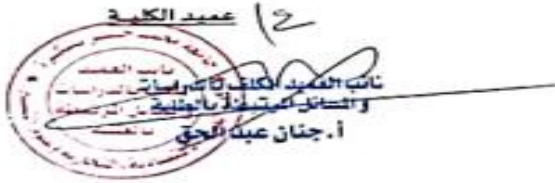
1 - نواتي شمس الدين

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:
" دور إدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف: د/ غرضيان حسام الدين

في الأخير نطلبوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



جامعة بسكررة
ص ب 145 ق ر - بسكررة