

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبة:

- عبدو نبيلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	محاضر . أ	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد . أ	محمدي رشيد

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبة:

- عبدو نبيلة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مقررا	محاضر . أ	غضبان حسام الدين
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد . أ	محمدي رشيد

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a highly stylized, bold black calligraphic font. The text is arranged in a compact, circular form. Five long, vertical arrows point upwards from the top of the calligraphy, indicating the direction of the main strokes. Small numbers (1, 2, 3) and arrows are placed at various points along the letters to show the specific sequence and direction of the pen strokes used to form each character. The overall composition is clean and instructional, set against a plain white background.

إهداء

من وضع المولى عز وجل الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز
اسطورة الجنة الخالدة وزهرة الاقحوان امي حفظك الله وعفائك من كل

مكروه

اليك يا من تحمل اطيب قلب في الوجود يا صاحب الحكمة والوقار لابي
العزيز فيفضلك ولأجلك اصبحت علي ما أنا عليه فعلا شكرا عزيزي

الى كل عائلتي الكرام

الى اصدقائي وزملائي وكل من ساعدني

الى كل اساتذتي الكرام الذين احترمهم واقترهم

، اهدي لكم مذكرتي هذه وفي الاخير رجائي من الله يكون هذا العمل

مقبولا وزدني به درجات وحسنات

شكر وتقدير

بفضل المولى عز وجل وتوفيق منه، تمكنت من تقديم هذا العمل فالحمد والشكر
لله الذي أعانني على إتمام مذكري نتقدم بجزيل الشكر

إلى

على كرم قبول الإشراف

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بقبولهم
وحضورهم لمناقشة هذه المذكرة.



ملخص الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على آراء واتجاهات الباحثين في شركة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) ، في زيادة فاعلية إدارة الأزمات، ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة. للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم اختيار إطارات شركة سيلاس للإسمنت -بسكرة- مجتمعا لدراستنا، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والتي وزعت على عينة قدرها (40) إطارا من الشركة المبحوثة، بالإضافة إلى الاستعانة بوثائق الشركة. كما تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) في التحليل الاحصائي، وتمت الدراسة في شهر أبريل سنة 2022 وتوصلت الدراسة في الاخير الى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى توفر الذكاء الإستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء بمستوى كبير، ومستوى إدارة الأزمات جاء بمستوى كبير ايضا، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك دور معنوي لمتغير الذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات وعند بحث دور كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على نحو مستقل في إدارة الأزمات للمؤسسة ،وجدنا أنه يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لكل الابعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، ادارة الازمات، سيلاس للإسمنت -بسكرة-

Study summary

Through our study, we tried to identify the opinions and attitudes of the respondents in Silas Cement Company - Biskra - where this study aimed to highlight the role of strategic intelligence in its five dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership), in increasing the effectiveness of crisis management. In order to achieve the objectives of the study, we followed the descriptive analytical approach, and through the field study that we conducted at the institution. To answer the problem of the study and test its hypotheses, the tires of Silas Cement Company - Biskra - were chosen as a group for our study, where a questionnaire was used to collect information, which was distributed to a sample of (40) tires from the company under study, in addition to the use of company documents. The statistical packages program (spss) was also used in the statistical analysis, and the study was conducted in April 2022, and the study finally reached a set of results, the most important of which is: The level of strategic intelligence available at Silas Cement Corporation - Biskra - came at a great level, and the level of crisis management came at a great level as well. , , where we also concluded that there is a significant role for the strategic intelligence variable in enhancing the effectiveness of crisis management. Systems thinking, future vision, motivation, partnership) in enhancing the effectiveness of crisis management at Silas Cement Corporation - Biskra

Keywords: strategic intelligence, crisis management, Silas Cement - Biskra –

فهرس الجداول

والأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	بطاقة تعريفية لشركة سيلاس للإسمنت - بسكرة	23
2	معاملات الصدق والثبات	33
3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
4	توزيع أفراد العينة حسب العمر	35
5	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	36
6	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	37
7	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجمروف-سمرنوف)	39
8	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	39
9	الإجابة على عبارات محور الاستشراف	40
10	الإجابة على عبارات محور تفكير النظم	41
11	الإجابة على عبارات محور الرؤية المستقبلية	42
12	الإجابة على عبارات محور الدافعية	43
13	الإجابة على عبارات محور الشراكة	44
14	الإجابة على عبارات محور الذكاء الاستراتيجي	45
15	الإجابة على عبارات محور اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	46
16	الإجابة على عبارات محور مرحلة الوقاية والاستعداد	47
17	الإجابة على عبارات محور احتواء الأضرار	47
18	الإجابة على عبارات محور مرحلة استعادة النشاط	48

فهرس الجداول والأشكال

49	الإجابة على عبارات محور مرحلة التعلم	19
50	الإجابة على عبارات محور مرحلة التعلم.	20
51	الإجابة على عبارات محور إدارة الأزمات	21
52	تحليل تباين (صلاحية النموذج)	22
53	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط	23
54	تحليل الانحدار البسيط لدور الاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.	24
54	تحليل الانحدار البسيط لدور تفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.	25
55	تحليل الانحدار البسيط لدور الرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.	26
56	تحليل الانحدار البسيط لدور الدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.	27
57	تحليل الانحدار البسيط لدور الشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.	28

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
و	نموزج الدراسة	الشكل (1)
7	مصطلحات قريبة للأزمة	الشكل (2)
11	مراحل تطور الأزمة	الشكل (3)
14	مراحل إدارة الأزمة	الشكل (4)
30	المبكل التنظيمي لشركة سيلاس للإسمنت - بسكرة	الشكل (5)
34	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل (6-06)
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل (7)
37	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل (8)
38	المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل (9)

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
6	المطلب الاول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
6	الفرع الاول: نبذة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي
6	الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاستراتيجي
7	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي
7	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي
8	الفرع الأول: أهمية الذكاء الاستراتيجي
8	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاستراتيجي
9	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
9	المطلب الاول: ابعاد الذكاء الاستراتيجي
11	المطلب الثاني: مبادئ ومراحل الذكاء الاستراتيجي
11	الفرع الاول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
11	الفرع الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي
12	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وفوائد الذكاء الاستراتيجي
12	الفرع الاول: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي
12	الفرع الثاني: فوائد الذكاء الاستراتيجي
14	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الازمات	
16	تمهيد
17	المبحث الاول: ماهية الازمة
17	المطلب الاول: تعريف الازمة
18	المطلب الثاني: أسباب نشأة الازمة

قائمة المحتويات

20	المطلب الثالث: الخصائص الأساسية للازمات
21	المطلب الرابع: مراحل تطور الازمة
22	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الازمات
22	المطلب الأول: تعريف إدارة الازمات
22	المطلب الثاني: أبعاد إدارة الازمات
23	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الازمات
23	الفرع الأول: أهمية إدارة الازمات
24	الفرع الثاني: أهداف إدارة الازمات
24	المطلب الرابع: مراحل إدارة الازمات
26	المبحث الثالث: أساسيات إدارة الازمات
26	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الازمات
27	المطلب الثاني: معيقات ادارة الازمات
28	المطلب الثالث: معيقات ادارة الازمات
29	المطلب الرابع: عوامل النجاح في ادارة الازمات
30	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-
33	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة
35	المطلب الثاني: الاتجاه الاستراتيجي للشركة
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سيلاس
42	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
42	المطلب الأول: أداة وعينة الدراسة
42	الفرع الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة
42	الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة
43	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
43	الفرع الأول: الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات
45	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
45	المطلب الثالث: خصائص ووصف عينة الدراسة
46	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

قائمة المحتويات

47	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
48	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
49	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
49	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
50	الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
63	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
64	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
68	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات
70	خلاصة
72	خاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
82	الملاحق

مقدمة

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها الى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين انماط الذكاء (الشعوري والتنافسي والاعمال) وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وادارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يجذب بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص، حيث تتعرض جميع المنظمات بين مدة وأخرى إلى الأزمات التي تسببها في كثير من الأحيان التغيرات في اتجاهات البيئة وظروفها المتقلبة باستمرار فتزيد من صعوبات تحديد الفرص واستغلالها، واكتشاف التهديدات ومواجهتها، وفهم المخاطر وطبيعة الأزمات، وفي خضم هذا كله لا بد للمنظمات من تبني مدخل إدارة الأزمات للسيطرة على هذه الأزمات والاستعداد لمواجهتها وإيجاد طرق لمعالجتها وأساليب للحد من أضرارها، فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيره، ويتطلب هذا كله اعتماد مدخل إدارة الذكاء الاستراتيجي وتطبيق عملياته في توفير المعلومات التي يستند عليها إدراك هذه المؤشرات والتنبؤ بها، واستشراف مستجداتها وتحليل معطياتها وهيكلتها في ابتكار استراتيجيات جديدة. ظهرت أهمية الولوج الى بحث المنظمات عن الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

تعد إدارة الذكاء الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة التي تستند اليها جميع مجريات أعمال المنظمات وعملياتها وممارسة أنشطتها بفاعلية، وتحقيق مسارات زيادتها بكفاءة لما لها من تأثير في مواجهة التحديات وتذليل العقبات وتجاوز الصعوبات ومعالجة المشكلات ومنع الأزمات، وهذا يعزز من فاعلية إدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها وتحويل مسارها ومعالجتها قبل توسعها والحد من أضرارها قبل انتشارها والتعلم من معطياتها في مواجهة الأزمات الأخرى، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على فلسفة العالقة بين هذه المتغيرات، ومن هنا سعت الدراسة لاستكشاف طبيعةً وعمليات مواجهة الأزمات الحقيقية ومعالجتها علمياً، و العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، ولتحقيق هذا الهدف قسمت الدراسة إلى أربعة محاور تضمن الأول منهجية الدراسة في حين العرض الثاني الإطار النظري للدراسة، وتطرق الثالث إلى الإطار التطبيقي للدراسة، وشمل الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات

ومن هذا المنطلق يتم طرح إشكالية وتساؤلات الدراسة كالتالي:

ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

• ما مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ؟

• ما مستوى إدارة الأزمات في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ؟

- هل يوجد دور للعنصر الاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور للعنصر تفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور للعنصر الرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور للعنصر الدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور للعنصر الشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

1. دراسة (عبد الله حسين، 2013، الصفحات 1-35) " دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الادارية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الإدارية ولتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من (56) مديراً ومديرة و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة وهدفها وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى الدور الكبير الذي يمارسه مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم عن طريق الأساليب الحديثة التي يعتمدونها في التعامل مع الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في مديرية التربية تكون مسئولة عن علاج الأزمات التي تحدث في المدارس وتقديم الحلول والمقترحات لحل تلك الأزمات.
2. دراسة (صالح الشيال و صالح الجداية، 2021، الصفحات 122-145) "تأثير القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/ الأردن" هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تشمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى بإتباع طريقة المسح الشامل، وبهذا تكون مجتمع الدراسة من (73) مشاركاً، وتم استثناء استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبهذا تكون مجتمع الدراسة النهائي المدروس من (72) مشاركاً، أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تصورات العينة تجاه مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التفسير ($R^2 = 93.3\%$) وهي نسبة مرتفعة من التباين المفسر، و.ا.لى وجود فروق دالة

احصائيا في تصورات العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات تبعاً للخصائص الوظيفية والديموغرافية بينت عدم وجود فروقات تبعاً للجنس، بينما تبين وجود فروقات تبعاً للمؤهل العلمي والعمر..

3. دراسة (بسمة وليد سليم الشيخ يحي، 2010، الصفحات 52-60) "أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية" هدفت الدراسة للكشف على أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة التي وزعت على (180) فرداً، وخلصت الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها وأوصت الدراسة بضرورة الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال و التأكيد على تقديم منتجات جديدة تقلل من تهديدات المنافسين الدوليين التي تواجه شركات عينة الدراسة.

الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

1. دراسة (عبد الله محمد و بشير محمد، 2018، الصفحات 170-198) "دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية/ دراسة استطلاعية للآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل": سعت هذه الدراسة في مضامين فلسفة أهدافها التعرف على إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينه من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل وتحددت مشكلة الدراسة بمدى إسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي وبناعلي ذلك تم تصميم النموذج الفرضي للدراسة إذ يعكس علاقات التأثير والارتباط بين متغيراتها وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تعكس هذه العلاقات، واختيرت جامعة الموصل ميدانياً لتطبيق الدراسة وتمثلت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية لمجالس الكليات وهما لعمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام مكونة من (62) شخصاً، وأداة الدراسة الرئيسية هي استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني واعتمدت في التحليل الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها تصوراً واضحاً عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي ، توصلت الدراسة إلى إن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه، تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه.

2. دراسة (هنار إبراهيم أمين، 2014، المجلد 20، العدد 77) "دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحديد دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، وذلك من أجل التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الذكاء الإستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من خمسة (05) مصانع، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية . SPSS v11 ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وطردية بين الذكاء الإستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر،

على المستوى الكلي للمصانع الممتلئة لعينة الدراسة.؛ - وجود أقوى علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي وعملية التقليل، على المستوى الكلي للمصانع الممتلئة لعينة الدراسة، تأتي بعد ذلك عملية إعادة الاستعمال، ثم عملية التدوير على التوالي؛ - وجود اتفاق بين غالبية المبحوثين على أن الذكاء الإستراتيجي لمديري المصانع المبحوثة يحقق إمكانية التفوق على قرارات المنافسين، فضلا عن امتلاك القدرة للحكم على الفرص فيما إذا كانت ذات قيمة عالية

3. الدراسات الأجنبية:

1. A Study of (René Pellissier and Jean Pierre Kruger, 2010,page 153-249)
"Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- termInsurance Industry in South Africa"

هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، إضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الإستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الإستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج لاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . 16 v و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - هناك اختلاف في استخدام مكونات الذكاء الإستراتيجي في الشركات قيد الدراسة، و أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الإستراتيجي؛ - أن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الإستراتيجي؛

2. A Study of (Laura Camilla Seitovirta, 2011,page 45-83) "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الذكاء الإستراتيجي في المشاركة في صنع القرار، و إظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديراً، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة، لإضافة إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة ومنشورات و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - أن الذكاء الإستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال، ومقارنة هذه الصورة عمال الشركات العاملة في نفس القطاع؛ - أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت كل ما يخص المتغير الأول (الذكاء الإستراتيجي) و المتغير الثاني (إدارة الأزمات) على حدة، نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها و تساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وفي ما يخص الذكاء الإستراتيجي ركزت اغلب هذه الدراسات على تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي وكيفية تأثيرها على مختلف المجالات، حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة هي أبعاد الذكاء الإستراتيجي. كما يعتبر موضوع الذكاء الإستراتيجي موضوعا فرض نفسه على ساحة الاهتمامات داخل المؤسسات وهذا من اجل تحقيق عدة فوائد ايجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقاتها للذكاء الإستراتيجي، لضمان البقاء والتطور للمؤسسات. وتمت دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ومتغيرات أخرى (صياغة إستراتيجية المؤسسة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية...) في عدد من المؤسسات المختلفة في مجالات متعددة منها المؤسسات الخدمائية والصناعية.

وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة للذكاء الإستراتيجي التنوع في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كالأستبانة وطريقة إعدادها أو بالاعتماد على المصادر المختلفة وكذلك فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى التباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية أو التطبيقية لدراسنا هذه.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني إدارة الأزمات فقد أفادتنا هذه الدراسات في الجانب النظري، حيث تطرقت إلى مفهوم وأهمية إدارة الأزمات، أساسيات إدارة الأزمات.

وبعد استعراض هذه الدراسات المتعلقة بكل من الذكاء الإستراتيجي إدارة الأزمات منفردة التي نرى أنها اقرب الدراسات إلى موضوع هذه الدراسة. هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع الذكاء الاستراتيجي وتعزيز فعالية إدارة الأزمات وكذلك في بناء أداة الدراسة بشكل جيد.

نموذج وفرضيات الدراسة:

نموذج الدراسة:

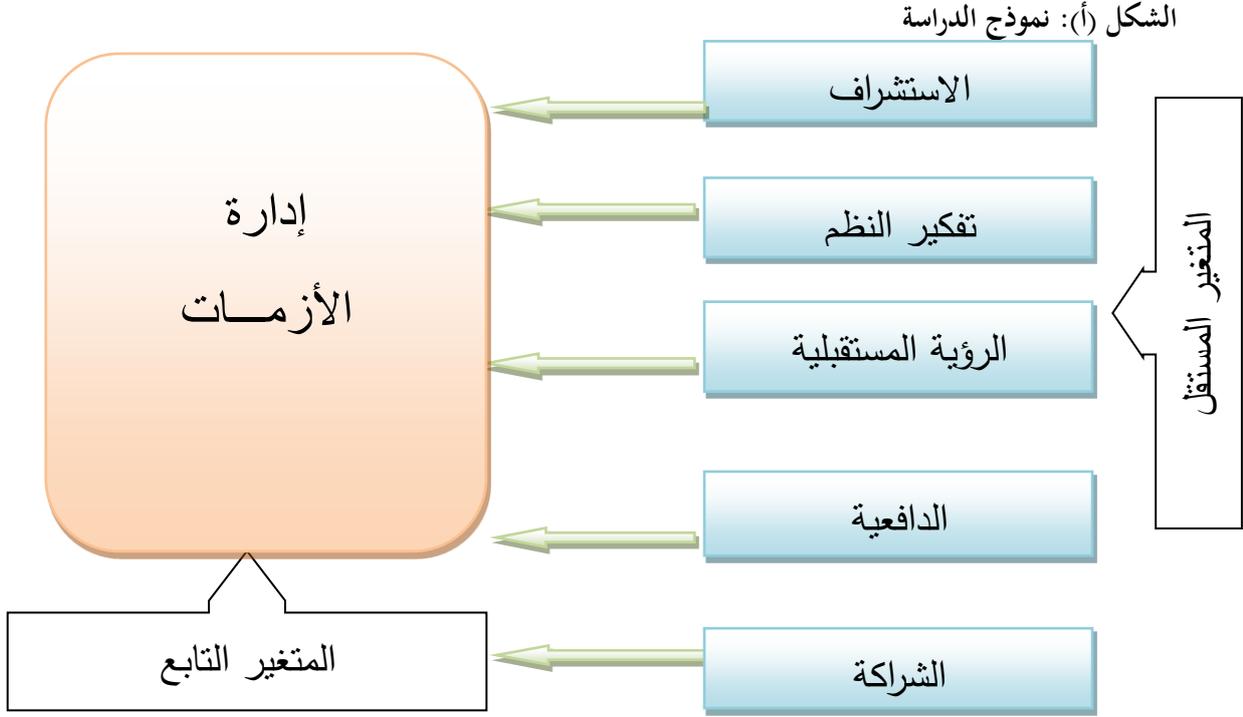
قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

✓ إدارة الأزمات: هي نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب توقعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم بالنتائج وتقليل الآثار السلبية.

✓ الذكاء الإستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات المختلفة والمستمرة التي تعكس قدرة رؤساء المنظمات على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم للقيام بتنبؤات مستقبلية دقيقة بشكل ذكي يتيح للمؤسسة استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب وصياغة استراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق جل أهدافها في الحاضر والمستقبل.

- المتغير التابع: إدارة الأزمات.
- المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي ويتضمن خمسة أبعاد: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.

وتقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية: لا يوجد دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.

وتنبثق من هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي:

- لا يوجد دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.
- لا يوجد دور معنوي تفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.
- لا يوجد دور معنوي الرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.
- لا يوجد دور معنوي الدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.
- لا يوجد دور معنوي الشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات.

التموضع الإستيمولوجي ومنهجية البحث:

التموضع الإستيمولوجي:

تهدف الدراسة الوضعية عامة في العلوم الإدارية للتوصل إلى المعرفة من خلال الكشف عن العلاقة السببية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ومحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث العلاقة وكذلك تحديد دور الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده المتمثلة في الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة في تعزيز فعالية إدارة ومواجهة الأزمات كل هذا في الإطار الفكري الاستيمولوجي حيث ينطلق هذا المنهج من فرضيات الدراسة، ونحاول أن نستنبط ونستنتج حقيقة اختبارها من خلال عرضها على الواقع أي القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة- من أجل التوصل إلى النتائج والوصف الدقيق الذي يؤدي إلى فهم هذه العلاقات المتمثلة والدور وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الطالبة ضمن المقاربة الافتراضية الاستنتاجية أو ما يطلق عليها الباراديجم الوضعي أي الوصفي.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

تصميم البحث:

1. **هدف الدراسة:** وصفي أي يوصف العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
2. **نوع الدراسة:** فقد تمت بناء على علاقة ارتباط بين متغير الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
3. **مدى تدخل الباحث:** دراسة الأحداث كما هي أي عدم تدخل الطالبة في الدراسة من خلال محاولة الطالبة الإلمام بكافة الوقائع و الأحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها أو محاكاتها.
4. **التخطيط للدراسة:** غير مخططة (ميدانية)
5. **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** وهم أفراد أي الإطارات العليا بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.
6. **المدى الزمني:** دراسة مقطعية تمت خلال شهر ماي من سنة 2022

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال تبين أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة.
- إعطاء أهمية واهتمام لأبعاد الذكاء المعتمد عليا في إدارة الأزمات في المواقف الغامضة والحالات المعقدة.
- محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي خاصة وإننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع.
- التعرف على إدارة الأزمات، مراحلها والعوامل المؤثرة فيها.
- لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات إلى أهمية الذكاء الإستراتيجي والذي يعتبر من الإفرازات الهامة والذي أثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بكيفية ادارة الازمات.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي:

الفصل النظري الأول: يتعلق هذا الفصل النظري بالذكاء الاستراتيجي، حيث قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم لمطالب وكما قسمت المطالب لفروع وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإستراتيجية

الفصل النظري الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الأزمات، وقد قسم لثلاث مباحث وكل مبحث قسم لمطالب وكما قسمت المطالب لفروع وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأزمة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات

المبحث الثالث: أساسيات إدارة الأزمات

الفصل التطبيقي: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني لدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

الفصل الاول:

الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري ورغم محدودية تطبيقاته في منظمات الأعمال إلا أن المفكرين الاستراتيجيين أخذوا بعين الاهتمام به ووضع المفهوم الحقيقي لهذا الحقل المعرفي باعتباره الخيار الأفضل في تزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط الأعمال بما يمكنها من توقع أي تغيير قد يحدث في محيطها وتصميم خياراتها الاستراتيجية التي تنشئ قيمة المستهلك وتحقق نموا وربحا مستقبليا للمنظمة في الأسواق الجديدة، وستناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
- المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

شغل الذكاء الاستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة و سنتطرق من خلال هذا المبحث للمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي وتعريفه وخصائصه والأهمية والأهداف المقدمة له.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

سنتناول في هذا المطلب لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي ومفهوم الذكاء الاستراتيجي .

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

استخدم الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في القرن الرابع قبل الميلاد في العمليات العسكرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وفقا ل "Sun Tzu" وهو أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم إذ أشار بكتبه الى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت نفسك وعرفت عدوك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا لم تعرف العدو وعرفت نفسك فانك سوف تقاسي من الهزيمة مقابل كل انتصار، وإذا عرفت العدو ولم تعرف نفسك فإنك أحق وستواجه الهزيمة في كل معركة" وهذا يدل على أهمية استخدام القائد لذكائه وأن يجمع المعلومات عن العدو. كما وظف هذا النمط من الذكاء من قبل وكالة الاستخبارات (CIA) في تنفيذ إتفاقيات الحد من التسلح، اذ تصف الوكالة الذكاء بأنه عملية لاقتناء المعلومات وتحليلها وتقويمها وتقديمها لصناع السياسة لاتخاذ القرار. ثم أستخدم الذكاء في الأعمال التجارية لدوره في إجراء التحليلات الاقتصادية والتنبؤ بنسب نمو الإنتاج وتعد شركة ارمادا (Armada) من الشركات التي وظفت هذا النوع من الذكاء. ثم أستعمل في حقل الإدارة بشكل عام والتربية بشكل خاص لما أضافه من مساهمة معرفية وقدرات إبداعية وحسنية في ابتكار خريطة طريق وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم على المدى القريب والبعيد واستشراف المستقبل واستشعار الفرص المتاحة لهم للتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بهم . (قاسم ي.، 2021، الصفحات 415-430)

الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاستراتيجي

● تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين اتجهوا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتأطرت هذه التعريفات في مضمار ثلاثة اتجاهات وهي: (العاملي، 2011، الصفحات 15-16).

فقد ركزت مفاهيم الاتجاه الأول على كون الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات، ثم تهيئة إطار فكري إزاء ما يحدث الآن، وما سيحدث مستقبلا، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى لخلق وتعزيزه بمرور الوقت. إلى جانب كونه أنشطة هادفة في توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتها لها، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة، ويندرج في إطار هذا الاتجاه تعريف اللذين نظروا إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يقود وبنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة".

أما أصحاب الاتجاه الثاني فأكدت تعريفاتهم بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتمثل في كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في الأمدين المتوسط والطويل، وتحدد الفرص الممكنة اقتناصها، والتهديدات الواجب مجابتهها، والأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتتم بتحليل المنافسين.

إذ يرى Johanson بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم وعن الصناعة، وإدراك قدراتهم وابرز مكوناتهم، بينما يعرف من وجهة نظر أخرى بأنه وظيفة تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية المنظمة والحصول على المصادر، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي، بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمد، و اكتساب الخبرة والحكمة العقلية.

ويرى أصحاب الاتجاه الثالث بأن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات، إذ يندرج تعريفه في هذا الإطار عندما عرف هذا النوع من الذكاء بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات و عناصره الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.

• أما Maccoby فقد عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه " تلك الصفة او الخاصية التي يجب أن تتمتع بها الإدارة العليا، وأن أبعاد هذا الذكاء تكمن في الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والدافعية، والشراكة". (الصعوب و الكساسنة، 2021، الصفحات 993-1018)

• ويعرفه آخرون على أنه "القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الاستراتيجية الواجب تبنيها وكذلك العمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة وذلك بالأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضع الحالية" (بوربيع، 2021، الصفحات 436-456)

• من خلال ما سبق يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة من العمليات المختلفة والمستمرة التي تعكس قدرة رؤساء المنظمات على توظيف مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم للقيام بتنبؤات مستقبلية دقيقة بشكل ذكي يتيح للمؤسسة استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب وصياغة استراتيجيات تضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق جل أهدافها في الحاضر والمستقبل.

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص وهي: (هنار، 2014، الصفحات 182-201)

- الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- جمع البيانات ذات الصلة.
- تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
- استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

سنتناول خلال هذا المطلب أهداف وأهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الفروع التالية :

بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تعد المنظمات هذا النمط من الذكاء، بمثابة سيف والدرع للمنظمة وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت بخصوص هذا المتغير مع تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة أصبح من المهم أن

نعرض أهمية الذكاء الاستراتيجي لكي يتسنى لنا فهمه بصورة واضحة وما يصور لنا رؤية واضحة حول المستقبل وتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بالآتي: (فاضل، 2017، الصفحات 170-198)

- يساعد الذكاء الاستراتيجي مهنيًا في تدعيم صناعة القرارات المهمة والاستراتيجية بالذات، إذ يبرز دور المدير وشاغلي المواقع القيادية أو المفكر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري إلى اتخاذ القرار الصائب.
- عندما يتمتع قيادات المنظمات بالذكاء الاستراتيجي يكون لهم القدرة على البحث عن فرص والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمقترحات التي تساعدهم في تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها.
- يسهل الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرار اللازم والوقت المناسب لتنفيذ المخرجات بشكل فعال.
- يشكل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة .

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكن إبراز عدة أهداف لنظام الذكاء الاستراتيجي من خلال علاقته بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة لما يمثله من منهج للتسيير والإدارة الناجحة للمنظمة، ونظام تحديد الأهداف والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وعليه نذكر الأهداف التالية: (العيداني و وآخرون، 2019، الصفحات 45-68)

- يمثل التغيير المستمر في أساليب الإدارة والتنظيم من خلال جعل المدير قائداً، بما يمكنه من رؤية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات بما يتناسب وضغوط المنافسة والتحديات العالمية.
- يوفر التنبؤات والتحذيرات المبكرة للمنظمة حول كل من التحديات والصعوبات المحيطة بها وسبل التكيف أو تجنب تأثيراتها بالإضافة إلى خلق أساس لقيامها بالنشاطات المستقبلية والمحتملة والآثار الناتجة عنها.
- يجسد الذكاء الاستراتيجي حقيقة كونه أداة لتكيف المنظمة.
- يمثل أداة تنافسية ويزر هذا الدور من خلال توظيف الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والانتقال بها عبر المستويات الإدارية الاستراتيجية، التكتيكية ومن ثم المستوى التشغيلي.
- يلعب دوراً هاماً في حماية القدرات التنافسية للمنظمة، إذ أن دوره في تشخيص نقاط القوة والضعف للمنافسين يعزز قدرات المنظمة في تخطيط واتخاذ التدابير والخطط المضادة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها في تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الأداء. إن هذه الأهداف تمثل الأساس في توفير الرؤية الواضحة والدقيقة حول بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً، ويمكن الذكاء من التنبؤ بالاستراتيجيات التنافسية وتحركات المنافسين بالإضافة إلى اكتشاف الفرص الاستثمارية التي تسمح بالتوسع وتحسين القدرات التنافسية مع بيئتها.

للذكاء الاستراتيجي مجموعة من الأساسيات التي يركز عليها وهي أبعاده المختلفة ومراحلها المترابطة ومبادئه بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على ممارسته وستتعرف على كل هذا من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تعد عناصر الذكاء الاستراتيجي بمثابة الخصائص والمهارات التي يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء وقد حدد MacCoby مجموعة من العناصر والمتمثلة في: (سعودي، 2020، الصفحات 591-622)

1. الاستشراف Foresight: وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصراً بارزاً لقيادة المنظمات الذكية استراتيجياً من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر. (بن داودية، 2012، الصفحات 02-03)

وتعكس مقدرة الاستشراف للفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير المرئية وغير المدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، وفي مجال العمل يمثل الاستشراف إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. (النعمي، 2008، صفحة 173)

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات من خلال: (النعمي، 2008، صفحة 173)

- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.
- تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية إبداع وتبصر بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعاتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني و التنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.
- توفير المعلومات الاستراتيجية للمدراء التي يصعب الحصول عليها، وتتعلق بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.
- دراسة الماضي وفهم الحاضر، ليتمكن المديرين من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

2. تفكير النظم : ويجسد القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية، كما يوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) و وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة. (بن داودية، 2012، صفحة 8)

وفي إطار ما تقدم يتضح أن: (صالح و وآخرون، 2010، صفحة 181)

- القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل وحينها سيشرحون السبب الحقيقي لأي مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.
- ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية ، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطار هام لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي: (Bournois & Romani, 2000, pp. 45-52)

- إطار للتفكير الاستراتيجي و أسلوباً لمعالجة تعقيدات البيئة.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر بافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيتهـا.
- رؤية أوضح، و تقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة و العلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة من تلك العلاقات.
- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الإستراتيجية، وإبقاء الرؤى و الأهداف حية في جميع الأوقات.
- الفرصة لمشاركة (الأفراد، فرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

3. الرؤية vision: القدرة على تصميم النظام الملائم لإنتاج المنتجات والخدمات التي تتوافق وتفضيلات العملاء والتحسين المستمر للعملية الإنتاجية والمنتجات والخدمات.(سعودي، 2020)

4. الشراكة Partnership: هي القدرة على تطوير علاقات مثمرة تخدم أهداف المؤسسة، إذ إن الشراكة مع العملاء والموردين الرئيسيين قد تعزز الإستراتيجية المعتمدة، كما أن هذه الشراكة غالباً ما تكون في تطور مستمر، إذ ينتقل المورد من كونه مجرد موفر للمنتج إلى شريك استراتيجي ذي رؤية مشتركة تقوم على أساس الاحتياجات المتبادلة، ولا تقتصر الشراكة على الأطراف الخارجية فحسب بل تشمل فرق العمل ذات كفاءات عالية، فعندما يقوم المسؤولون التنفيذيون بإرشاد الموظفين الشباب الموهوبين ، يمكن أن تصبح العلاقة شكلاً من أشكال الشراكة، إضافة إلى أن المؤسسات التي تشكل شراكة فعالة تحقق انخفاض التكلفة والسرعة في ولوج السوق و مزيد من الابتكار وجودة أفضل، كلما ارتفع مستوى الشراكة كلما ارتفع مستوى الثقة المطلوب فالشراكة الجيدة لا تعتمد على العقود وحدها ، بل إنها تتطلب قيماً مشتركة تدعم علاقة الثقة.(سعودي، 2020)

5. الدافعية motivation: التحفيز على المشاركة والتمكين لاكتساب المتعاونين الذين سينفذون الرؤية والتحسين المستمر للمنتجات والإنتاجية. (سعودي، 2020)

ويصف Maccoby هذه الحوافز بأنها الرءاءات الأربعة (4R's) les quatre R: وتعي (Michael, 2001, p. 05):

المكافآت Rewards، المسؤوليات Responsabilités، الأسباب Reasons، والعلاقات Relationship، والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات و الرؤى التي تم وضعها، ويشير (Maccoby) إلى ستيف جوبس Jobs Steve صاحب شركة Appel للكمبيوتر كأحد القادة الأذكياء استراتيجيا، و الذي استطاع أن يحفز العاملين عنده من خلال منح المبرمجين الشباب فرصة أن يكونوا جزءا من الفريق الذي يقدم أشياء عظيمة في البرمجة و البرامج.

المطلب الثاني: مبادئ ومراحل الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي الفعال أربعة مبادئ وهي: (معلول و زهوني، 2019، الصفحات 276-294)

1. مبدأ المشاركة: من خلال التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق مصالح الجميع؛
 2. مبدأ الموضوعية: من خلال تقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛
 3. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها؛
 4. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الرشيدة والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.
- أما فيما يخص المبادئ أشار Lynch إلى أن هناك أربعة مبادئ أساسية تؤطر عملية وإدارة الذكاء الاستراتيجي وتتلور في: (نشوان، 2021، الصفحات 242-266)

1. مبدأ دعم القرارات: فهو يدعم صناع القرارات وصاغة السياسات بوصفهم إستراتيجيون.
2. مبدأ الوقت المناسب: من خلال توافره لهم عند حاجتهم له وان يكون هادفا ويخضع للتنقيح المستمر لزيادة القيمة التي يحققها.
3. السيطرة والتنسيق المركزيين: التنسيق في مركز المنظمة ووجود إدارة مركزية لتنسيق جهوده.
4. رصده وتحليله الأحداث الأساسية ذات الصلة بالإستراتيجية المنظمة .

الفرع الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي:

توجد ست مراحل متتابعة مرتبطة لعملية الذكاء الإستراتيجي وهي: (قاسم س.، 2011، الصفحات 26-27)

1. مرحلة الاستشعار Sensing بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.

2. الجمع Collecting تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. التنظيم Organizing تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. المعالجة Processing تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
5. الاتصال Communicating تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. الاستخدام Using اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وفوائد الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تؤثر في بناء الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال، من أبرز هذه العوامل هي: (عبد الناصر ، 2017، الصفحات 1473-1499)

التنشئة الاجتماعية: وما ينتج عنها من اتجاهات وقيم وعادات وتقاليد مشتركة بين الأفراد داخل ثقافة معينة، إذ أن هذه العوامل يمكن أن تلعب دورا مهما في بناء الشخصية القيادية للأفراد والتي بدورها سوف تنعكس في تنمية قدرات الذكاء الاستراتيجي لديهم، فالموارد البشرية ذات الشخصيات القيادية هي التي تتمتع غالبا بالذكاء الاستراتيجي أعلى مقارنة بالموارد البشرية الأخرى.

متغيرات البيئة الخارجية الأخرى: كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والعالمية كلها تمارس دور مهما في بناء الذكاء الاستراتيجي بالإضافة إلى سياسات المنظمة التي تعتمدها في إدارة مواردها المختلفة وبشكل خاص الموارد البشرية بدأ من عمليات الاستقطاب انتهاء بتخطيط المسار الوظيفي كلها من شأنها تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى مواردها البشرية وبالشكل الذي يساعدها في تهيئة القيادات اللازمة لإدارة المنظمة في المستقبل.

الفرع الثاني: فوائد الذكاء الاستراتيجي

يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة منظمات الأعمال، ويوزدها بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة الأعمال حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة للزبون، وتحقق أرباحا مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة بالإضافة لكونه جزءا من ثقافة المنظمة و يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات. كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومساعدة المنظمة على الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى الاستراتيجي. كما يوجه قادة المنظمة إلى الطريق التي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات (فلاق، 2020، الصفحات 153-173).

- صالح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي -فن ومهارات التفاعل مع الآخرين -عمان دار اصراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2008، ص 173
 - بن داودية وهيبية، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر ، ما بين 06-07/11/2012.ص.ص 02-03.
 - أحمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات عمان- دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2010، ص 181
- وفي إطار ما تقدم مرجع أجنبي يبرز فوائد النظم بورنواس ص. 45-52.
- تفكير النظم: بن داوية بدايته تعريف فقط.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته (الإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلا) ، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية و الخصائص المختلفة للذكاء الاستراتيجي بالإضافة للأهمية والأهداف ، أما في المبحث الثاني فتتم الإشارة إلى الأبعاد الأساسية للذكاء الاستراتيجي ومبادئه المختلفة والمراحل الخاصة بإدارته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة وفوائده المختلفة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الأزمات

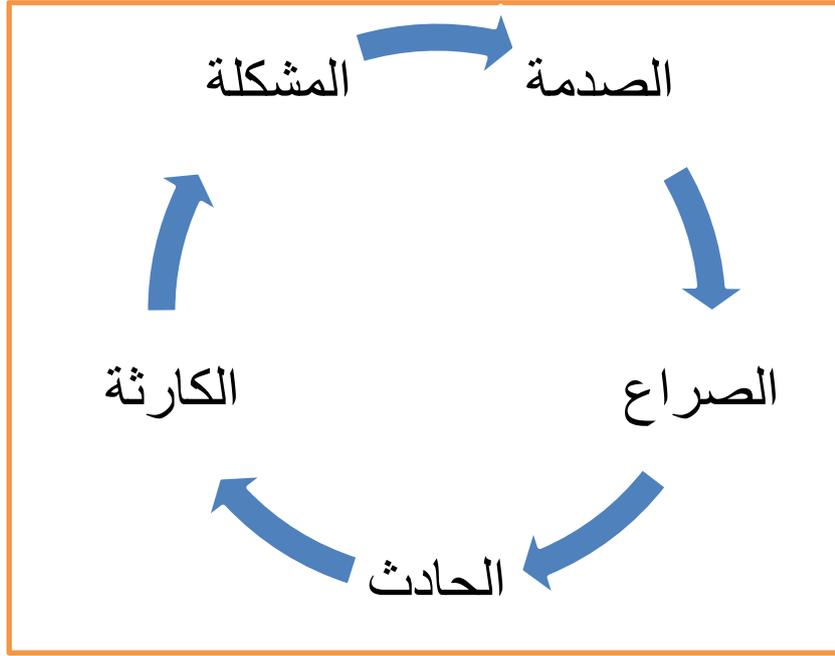
من المعروف أن تتعرض أي دولة كانت أو مؤسسة إلى أزمات مختلفة فهي تعد من الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات إذ أصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم وتشكل أيضا مصدرا مقلقا لقادة المؤسسات والمسؤولين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة وهنا يحتاج الأمر إلى أعمال الدراسات المختلفة التي من شأنها المنع أو التخفيف من الازمات ويتطلب ذلك إدارة لهذه الأزمات التي يتعرض لها الكيان من أجل التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى وستناول في هذا الفصل إلى المباحث التالي:

- المبحث الأول: ماهية الأزمات
- المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات
- المبحث الثالث: أساسيات إدارة الأزمات

سنتعرف من خلال هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة للأزمة وأبعادها المختلفة وأسبابها ومراحل تطورها وخصائصها المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الأزمة

- تعرف الأزمة على أنها: "ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريحا لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية أو معنوية وحسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها". (السلامي و العيسلوي، 2010)
- كما تعرف بأنها: "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج". (الضبيع، 2015)
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأزمة هي كل ما يواجهه المؤسسة في مجال نشاطها ويؤثر على سيرورتها واستمرارها. ويمكن أن نفرق بين عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها والأزمة فيمالي: (مساعدة، 2002)
- المشكلة: هي حدث يواجه الإدارة وتصدر بعض القرارات لإيجاد الحلول له فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ، ولكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها ، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر الناجمة عن المشكلة ، فكل أزمة هي في حد ذاتها مشكلة ، ولكن ليست كل مشكلة أزمة.
- الصدمة : تعني شعورا فجائيا حادا نتيجة حادث غير متوقع ، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات ، ويكون التعامل مع الصدمة أيا كانت أسبابها بأسلوب الامتصاص والاستيعاب والتغلب على عنصر المفاجأة.
- الصراع : يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعتبر تصارع إرادتين ، وتضاد مصالحهما وتعارضهما إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير كما هو الحال في الأزمات.
- الحادث : شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله ولكنه لا يمثل الأزمة وإنما تكون فقط أحد نتائجه.
- الخلاف: ويعني المعارضة والتضاد و عدم التطابق ، فالاختلاف لا يمثل الأزمة في حد ذاتها ولكن يعبر عنها ، ويمكن أن يكون باعثا على نشوئها واستمرارها.
- الكارثة : هي حالة حدثت فعلا ، نجم عنها خسائر في الأرواح والممتلكات ، وتكون الكوارث أسبابا للأزمات ، أي أن الكارثة يمكن أن ينتج عنها أزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها ، فقد تكون الكارثة طبيعية ، أو فنية من فعل إنسان اهمالا أو عمدا



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أسباب نشأة الأزمة

بما أن الأزمة هي كالمريض الذي يصيب الجسد ، ويحتاج الى سرعة العلاج ، فإن المرض له مسبباته التي قد تكون معلومة وواضحة ويمكن تتبعها ومعرفة مصدرها ، أو قد تكون مبهمة غير معروفة وفجائية مباغتة ، وهذا بالضبط ما يمكن قوله عن مسببات الأزمة فهي من الممكن أن تنشأ نتيجة وجود مفهوم من المفاهيم المرتبطة بالأزمة ، كالكارثة وغيرها مما سبق ذكره ، وقد تكون فجائية ، أي تضرب بلا سابق إنذار ، أو أنها تتراكم وتتضخم ، ولكنها تكون خفية غير ظاهرة للعيان ، أو يتم تجاهلها بقصد أو بدون قصد وعلى وجه العموم ، وقبل الخوض في تفصيل أسباب الأزمات فيمكن القول إن الأزمة يمكن أن تكون نتيجة وجود أخطاء أو مشكلات مزمنة أو غير مزمنة، أو صراعات حادة، أهملت حتى وصلت الى مستوى الانفجار ، أو نتيجة لنجاح غير متوقع في أحد مجالات عمل المنظمة ، مما يؤدي الى قصور المنظمة في الاستجابة لهذا النجاح، ومن هذا الایجاز يمكن الانتقال الى تحديد مسببات مستقلة بعينها وهي: (شقرت، 1990)

- سوء الفهم: والسبب الرئيسي فيه هو نقص المعلومات وعدم وضوحها، مما يؤدي إلى فهم الحدث أو الواقعة بصورة غير ما هي عليه ، وبالتالي إصدار الحكم أو القرار أو التصرف بناء على هذه الصورة الخاطئة مما يؤدي الى الأزمة.
- سوء التقدير والتقييم واستعراض القوة: وهذا السبب أكثر ما يظهر بين جهتين واقعتين في مجال المواجهة، كدولة خصم لأخرى، أو مؤسسة منافسة لأخرى وهكذا ، أنه يمكن أن يكون مع الأفراد أيضا ، حين يقع ضحية الجانبين الأساسيين المسببين لسوء التقدير بشكل عام وهما: المغالاة في الثقة أو في القدرة الذاتية ، التي غالبا ما تكون على غير أساس ، أو بمعنى آخر فارغة ، وسوء تقدير الخصم والاستهانة به.

وبالتالي لا يتم الإعداد الجيد لمواجهة الحدث ، فإذا ما أعد الخصم العدة له فواجهه كان الآخر غير متهيء، فإذا بالمواجهة مدمره له.

ويرتبط ارتباطا مباشرة مع هذا السبب للأزمة سبب لا ينفصل عنه ، الا وهو استعراض القوة والتباهي بها إذ حينما تكون هناك المغالاة ، يكون الاستعراض للقوة على غير اساس ، في محاولة لإثارة الاحداث ، دونما حساب للنتائج والعواقب ، فتكون نتيجتها مدمرة عليه.

● سوء الإدارة: وهذا السبب يعد مدمر للكيان الاداري ومحطما له ، إذ أن عدم وجود الإدارة العلمية السليمة في المنظمات ، واستبدالها بإدارة عشوائية معتمدة على مواجهة الموقف برد فعل لحظي ، وحسب ما يمليه الموقف الآني ، يؤدي الى الفساد الإداري بكل صورته السيئة التي تنشأ منه.

● الأزمات المخططة: ويقصد بها أن يقوم طرف ما بتتبع مسار طرف آخر ، ثم يقوم باستغلال حدث معين ، أو جانب معين من جوانب هذا المسار ، أو ثغرة في عمل هذا الطرف ، للقيام باختلاق أزمة في سبيل تدميره.

وتعد الإشاعات ، من أشد الوسائل المستخدمة في إختلاق الأزمات ، إذ أن صانعي الأزمات يستغلون حقائق ووقائع قد حدثت فعلا ومعلومه لدى الكثيرين ، ويحيطونها بمهالة من المبالغة والاكاذيب ، للوصول إلى أغراضهم بتدمير خصومهم ، أو إحداث أزمة يستفيدون من نتائجها

● تعارض الأهداف: وهو ما يحدث داخل الكيان ، أي بين اطرافه ، مثلا أصحاب القرار وبين منفذي هذا القرار ، فحسب قوة كل طرف ورغبته في الاستجابة لمصالح الطرف الآخر والانسجام معه ، يستقر الكيان ، أو يضطرب ، وتتولد فيه الازمات ، حتى تتولد ازمة على كل جزئية في العمل ، أو في مسيرة هذا الكيان ، مما يصبح معه الوضع غير مستقر يؤدي بالتالي الى انهياره.

● تضارب المصالح: وهي من أهم اسباب حدوث الأزمات سواء أكان داخل الكيان أم خارجه، فإذا ما وقع التضارب بين المصالح ، برز الدافع لنشوء الازمة ، واصبح كل طرف يعمل للضغط على الطرف الآخر ، على الرغم من أنه قد يخسر ماديا ومعنويا ، إلا أن الاهتمام الذي يستحوذ على الجميع هنا ، هو الحاق أقصى الضرر بالطرف الآخر.

● السلوك الإنساني: كثيرا ما يكون السلوك البشري والاخلاق الانسانية-وغالبا السيئة منها- من أهم العوامل المسببة للازمات ، ومن أمثلة ذلك الإبتزاز الذي يسعى فيه طرف معين لتجريم طرف آخر ، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية ، بسبب خطأ أو ممارسة معينة ، قد تكون عن غير قصد وعمد ، من أجل اجباره على القيام بما يحقق مصلحته.

وكذلك الاخطاء البشرية التي سببت الكثير من الأزمات في العالم قديما وحديثا فحدث إنفجار المكوك الفضائي تشالنجر ، أدى إلى حدوث أزمة ثقة عنيفة بين المجتمع الأمريكي وبين الهيئات الحكومية المشرفة على برنامج المكوك ، وقد تبين أن الخطأ أو الاخطاء التي سببت الانفجار كانت نتيجة شيوع مناخ عمل غير مناسب ، وعليه فيمكن القول: إن الخطأ البشري قد لا يكون وليد اللحظة ، وانما نتيجة لأوضاع و احوال تراكمت ، أدت إلى إمكانية حدوث مثل هذه الأخطاء

مهما اختلفت تعريفات الأزمة، إلا أنها ليست سوى " موقف أو حالة طارئة"تواجهها المنظمة، وكل الأزمات (وإن اختلفت في طبيعتها، وحدتها، وتوقيت حدوثها) تشترك في عدد من الخصائص أو السمات أهمها ما يلي:(العيفة، 2002)

- الإدراك بأنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة، وبالتالي تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى الدمار الكامل.
- الأزمة مجموعة من الأحداث المتشابكة والمترابطة مع بعضها البعض، وينتج عن ترابطها ظروف جديدة.
- تتميز الأزمة بضغط الوقت المتزايد على أطرافها، في ظل عدم كفاية المعلومات الخاصة بها .
- تشكل الأزمة تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي.
- ولعل أهم خاصية في الأزمات، هو عنصر المفاجأة، إذ تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة جدا.
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية، لتداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة و المعارضة والمهتمة و غير المهتمة ، وكذلك إتساع جبهة المواجهة.

ويضيف(مزعل، 2020) الخصائص التالية:

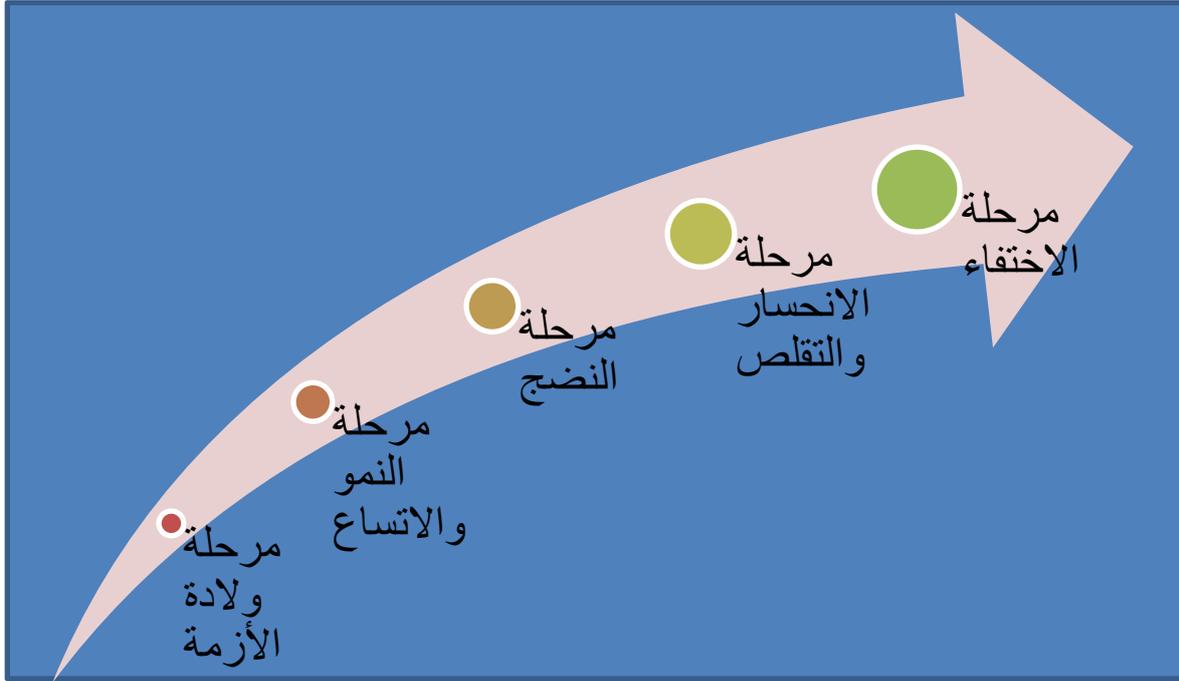
- نقص البيانات والمعلومات لصناع القرار والتي تكون مهمة أثناء وقوع الأزمات.
- متوقعة الحدوث وعنيفة.
- لديها القدرة العالية في التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح.
- التعقيد والتداخل الكبير في العناصر والمسببات.
- يصبح الفرع والرعب والخوف سائدا في المنظمة.
- الأزمة في كثير من الأحيان تمتاز بمحدودية المدة الزمنية.

تعتبر الأزمة بمثابة كائن حي يمر بدورة حياة لذلك لا بد من متابعتها ووضع الحلول الملائمة لمواجهتها في كل مرحلة تمر بها وتتمثل في: (الحيارى، 2014)

- مرحلة ولادة الأزمة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخاطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويجولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له، و معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة وامتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.
- مرحلة النمو والانتعاش: وتنشأ نتيجة عدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاذ ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتعاش، وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها ويتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة بسبب خطرها الذي امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من خطرها، الذي سيصل إليهم وفي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار التدخل من أجل افقار الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:
- تجييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء باستقطابها أو من خلال خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.
- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.
- مرحلة النضج: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدد عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل، والتخلف، والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، أو إحاطة هذه الذات القدسية، أو بحاشية من المنافقين الذين يكيلون المديح ويصورون له أخطائه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة شديدة القوة بحيث تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي بحيث تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.
- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه، والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، وعلى أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموال البحر موجة تندفع وراء موجة.

- مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتجنب ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات، والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أسباب علاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه واكتسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب الأزمة ونتائج هذا النوع من الأزمات.

الشكل (3): مراحل تطور الأزمة



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات

المطلب الأول: تعريف إدارة الأزمة

هي استخدام الأساليب والوسائل والاستراتيجيات العلمية الحديثة للتهيؤ للأزمات التي تهدد سمعة المنظمة عن طريق اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ودقيقة لمنع حدوث الأزمة. (باسل مظفر ، 2016)

- هي نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم بالنتائج وتقليل الآثار السلبية. (الجبوري و السمان، 2020)

المطلب الثاني: أبعاد إدارة الأزمات

هناك العديد من الأبعاد لفاعلية إدارة الأزمات، وفي هذه الدراسة قمنا باعتماد أربعة أبعاد هي سرعة الاستجابة، وكفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، والقدرة على إدارة الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق الأهداف: (الشيال و الجداية، 2021)

- سرعة الاستجابة: ويقصد بها العمل على اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل ويكون ذلك في ضوء بعض المعايير، ومنها إمكانية تنفيذ القرارات في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة ضيق الوقت وقبول تجارب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح من أجل أن يتمكن أعضاء الفريق من تنفيذها، وإن عملية اتخاذ القرار هي المسألة الأكثر أهمية في إدارة الأزمة كونها عملية تتطلب وجود قيادة تتمتع بمواصفات مميزة لديها المعرفة والقدرة وتمثل النظرة المستقبلية.
- كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات: ويقصد بها عملية الاتصال ما بين المنظمة وأصحاب المصالح قبل وأثناء وبعد الأزمة، التأكيد على تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية بالغ الأهمية في سهولة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة والكفاءة كونه يلعب دورا بين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر دقة وسرعة الاتصالات تكون إدارة الأزمة فاعلة وفاعلية إدارة الأزمات وسيلة لتبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، وأن الحاجة لإعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادات العليا يعطي أهمية قصوى في رفع فاعلية إدارة الأزمة.
- القدرة على إدارة الموارد المتاحة: حيث تتوقف فاعلية إدارة الأزمة على قدرة المنظمة في إدارة الموارد المتاحة التي تحتاجها عملية إدارة الأزمة، بل إن حدوث الأزمات يستلزم اتخاذ القرار في تكوين احتياطي من الموارد يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تأثيرها ويجب أن تنص هذه الخاصية بالشمول بمعنى إن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة، و الاقتصاد في الاستخدام بحيث لكل مورد تكلفة يتعين تحملها عند استخدامها وترتبط التكلفة بالعائد.
- القدرة على تحقيق الأهداف: وهي إحدى أهم السمات في فاعلية إدارة الأزمات وهي أيضا المنظمة على البقاء والتكيف والنمو والاستمرار في تحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عامة أو تشغيلية أو هدف واحد أو مجموعة من الأهداف والعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وحيث من الطبيعي أن يكون هناك هدف أو مجموعة من الأهداف عند مواجهة الأزمة ويكون لدى القيادات وصناع القرارات، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة من محددات الأهداف الفرعية حيث يتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسبها مع الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها، وهدف إدارة الأزمات هو التخلص من الأزمات الحالية وعدم النظر إلى الماضي والتركيز في المستقبل، والعمل على تحويل سلبية الأزمات إلى فرص وأهداف.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الأزمات

الفرع الأول: أهمية إدارة الأزمات:

- تنوع الأزمات التي يمكن ان تحدث في المؤسسة وتختلف في طبيعتها وأسباب حدوثها وطرق التغلب عليها من مؤسسة إلى أخرى إلا أن التعامل المشترك بين جميع الأزمات هو تأثيرها على سير العمل، وتنبع أهمية إدارة الأزمات فيما يلي: (العجومي، 2019)
- ✓ توفير النظام والاستقرار وتهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل في المؤسسة، أثناء حدوث الأزمات وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لجهود العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة للأزمة وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

- ✓ تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها.
 - ✓ تتضمن كيفية تفادي حدوث الأزمة وذلك بالتنبؤ بما قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضرورية لمنع حدوثها أو التقليل من آثارها السلبية في حالة حدوثها.
 - ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
 - ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.
 - ✓ تخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة.
 - ✓ تحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع أزمات مشابهة وتكرار حدوثها مرة أخرى.
- الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات في: (الموسوي، 2021)

- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
- توفير القدرة العملية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدة.
- توفير الإمكانيات المادية والاستعداد لمواجهة الأزمة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وسرعة إعادة بناء التوازن وبأقل تكلفة.

المطلب الرابع: مراحل إدارة الأزمة

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات، منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة وتمثل مراحل الأزمة فيما يلي: (بن عبد الرحمن بن عبد الله الحسيني)

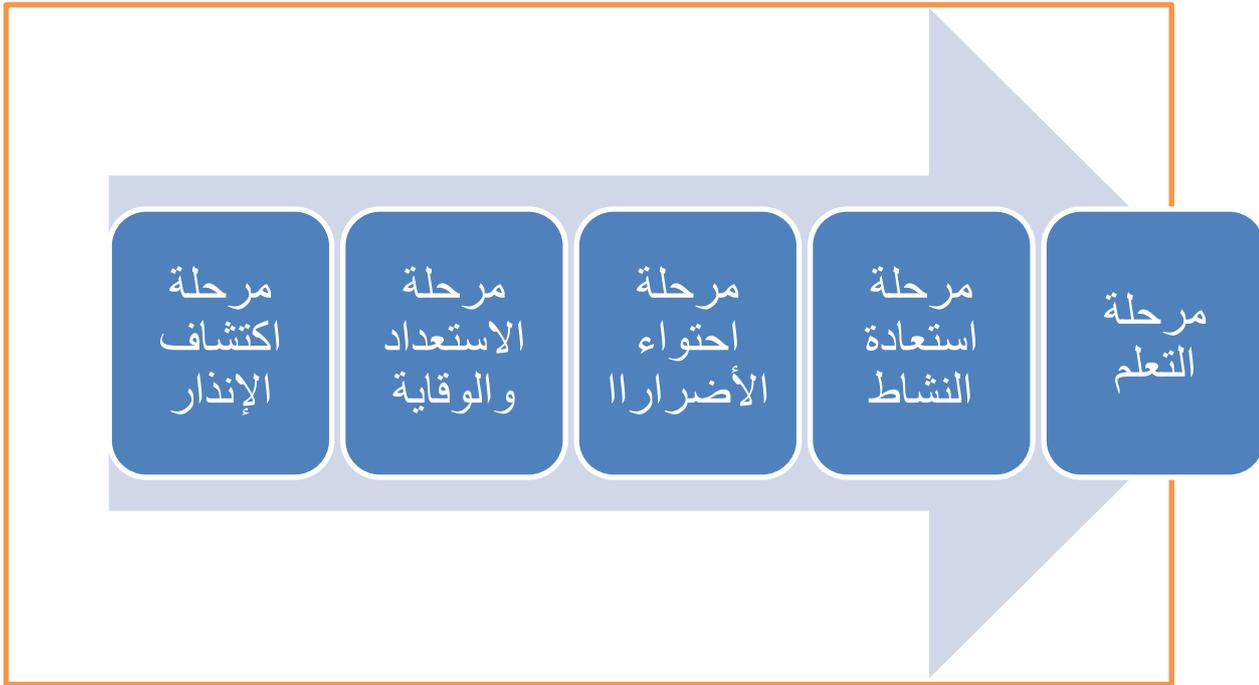
1. اكتشاف إشارات الإنذار: إن جرس الإنذار أو صفارة الخطر هما بداية التفاعل الإيجابي للدفاع عن النفس وهو أمر مشروع وواجب سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة الإدارية وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوعها ويعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبأ بوقوع أزمة ما والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.
2. الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع حدوثها أو تقليل آثارها ويجب أن تتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3. احتواء الأضرار أو الحد منها وتعني ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها ففي هذه الحالة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر فممن المستحيل منع الأزمات من الوقوع وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

4. استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته وعلى ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة حيث تتطلب هذه المرحلة قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمًا ماليًا.

5. التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل وتتضمن هذه المرحلة دروسًا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة ونجد قليلًا من المؤسسات تقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في سلة النسيان.

الشكل (4): مراحل إدارة الأزمة



المصدر: من إعداد الطالبة

وهناك من يرى أن إدارة الأزمات تتم بـ 03 مراحل هي: (إيثار، 2021)

- مرحلة ما قبل الأزمة: وتتضمن رسم خطة الاتصال لاحتمال الأزمة والتدريب على تنفيذ الخطط من خلال محاكاة الأزمات والمواقف ودعم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين وبناء سمعة طيبة للمؤسسة.
- مرحلة التعامل مع الأزمة: هي مرحلة الاختيار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة أي أنه كلما كان هناك تحضير قبلي وخطط وتدريب كان التعامل مع الأزمة بإيجابية أي أن مرحلة التعامل مع الأزمة هي رد فعل للمرحلة الأولى منها.

- مرحلة ما بعد الأزمة: هي الحصييلة النهائية للتعامل مع الأزمة والسيطرة عليها ويحدث في هذه المرحلة نوع من المعالجة لآثارها وتدابيرها وهي تشمل أيضا العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل معها بهدف الاستفادة منها قدر الإمكان.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة الأزمات

المطلب الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات.

تتلخص استراتيجيات التعامل مع الأزمات في الاستراتيجيات التالية: (أبو عبيد، 2020)

1. استراتيجية كبت الأزمة: يطلق على هذه الاستراتيجية طريقة تأجيل ظهور الأزمة وهي نوع من التعامل المباشر مع الأزمة الذي يهدف لتدميرها باستخدام العنف الشديد لإخمادها وذلك التدخل السريع ومحاولة وقف إحداثها والقضاء على مولدها.
2. استراتيجية تفرغ الأزمة: وهذه الاستراتيجية تعتبر امتدادا للاستراتيجية السابقة إلا أن الفارق بينهما يمكن في أن الاستراتيجية الأولى تهدف إلى القضاء نهائيا على الأزمة دفعة واحدة بينما الثانية تهدف إلى القضاء عليها تدريجيا.
3. استراتيجية إنكار الأزمة أو بحسها: أي لا يتم الاعتراف بوجود الأزمة أصلا أو التقليل من شأنها وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية يصاحبها تعميم إعلامي لتفويت الفرصة على الطرف الآخر وكذلك تحصيب الأفراد من هذه الحملات الإعلامية وإقناعهم بعدم وجود أي أزمة أو التهوين من شأنها.
4. استراتيجية عزل قوى الأزمة: عبر هذه الاستراتيجية يتم تصنيف قوى الأزمة إلى (القوى الصانعة، القوى المؤيدة، القوى المهتمة بالأزمة) وبعد هذا التصنيف يتم عزل القوى الصانعة للأزمة عن مسارها وعن مؤيدها بطريقة أخرى.
5. خامسا استراتيجية احتواء الأزمة: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم استفحالها عبر امتصاص الضغط المولد لها ففي الأزمات العمالية مثلا يمكن مطالبة العمال باختيار ممثل للتفاوض معه، ومن ثم مطالبة الممثل بتوحيد الرغبات حيث إنها متعارضة أو المطالبة باستبعاد بعضها لتفويضها دفعة واحدة بمعنى التفاوض مع الممثل بذكاء والوصول إلى نتائج جيدة.
6. استراتيجية تصعيد الأزمة: وذلك من خلال العمل على زيادة حدة الأزمة إلى درجة معينة ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات خاصة ولتحقيق أهداف محددة وتستخدم مثلا في حالة الغموض الشديد في الأزمة وعدم ظهور أطراف الأزمة أو عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.
7. استراتيجية تفرغ الأزمة من مضمونها: ليس ثمة أزمة بلا مضمون ومضمون الأزمة قد يكون دينيا ثقافيا سياسيا اقتصاديا اجتماعيا وهذه الاستراتيجية تقضي بخلق الأزمة وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تنفس بلا هواء أو بهواء دون رئة وهذه الاستراتيجية عادة ما تستخدم في الأزمات الدينية والثقافية ذلك أن الدين والثقافة يستصعبان على العنف والإكراه في الأغلب وهو ما يضطر أحد الطرفين إلى تفرغ الأزمة من مضمونها والادعاء بأنها لا تمت إلى الدين أو الثقافة بأدنى صلة لتبقى بعد ذلك مهمة الطرف الآخر منحصرة بالتأكيد على هذا مضمون بل ربما امتدت مهمته على إيجاد مضامين جديدة لتشيت خصمه تفكيراً وتنفيذاً.

8. استراتيجية تفتيت الأزمة: تستخدم للعمل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة التي تتجمع قواها وتندثر بخطر شديد وتعتمد هذه الطريقة على معرفة كاملة وتفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة ومن خلال هذه الدراسة العميقة يتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة التي يمكن أن تكتفي بها كل أعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد زعامات مفتعلة لكل اتجاه وتحديد أن استمرار المكاسب يتعارض مع استمرار التحالفات الأزمية وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تمتلكه من قبل.

ويضيف (الألوسي و وآخرون، 2019) الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية دفع الأزمة للأمام: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوة بالمشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل وتضامن قوة غير مشابحة ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة أو تسريب معلومات خاطئة عن انبهارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة أو تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدرا للصراع.

2. استراتيجية الاحتياطي التعبوي: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ومن ثم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة وتعتمد هذه الاستراتيجية على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها.

3. استراتيجية الوفرة الوهمية: تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات السريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة من خوف كبير و ذعر متصاعد والتي يكون لذلك تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعاقب التراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

المطلب الثاني: معيقات إدارة الأزمات

تواجه إدارة الأزمات الكثير من الصعوبات والتي تحول دون تحقيق أهدافها وتكمن هذه المعوقات فيما يلي: (محمد حسين الطيراوي، 2008)

1. معوقات إنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتقدونه من معتقدات وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها والتي يمكن تمثيلها فيما يلي:

- ✓ عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- ✓ القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق واتجاهاتها وأهدافها.
- ✓ عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
- ✓ عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.

- ✓ عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- ✓ قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
- ✓ ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمة.
- ✓ افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية.

2. معوقات تنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم منها:

- ✓ عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
- ✓ ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.
- ✓ تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
- ✓ نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.
- ✓ ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة.
- ✓ ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

3. المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات: وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات

الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة والتي يمكن تلخيصها في:

- ✓ عدم توفر نظام اتصالات متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
- ✓ عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ✓ ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
- ✓ المبالغة في عرض المعلومات أو شحها وخاصة في أوقات الأزمات.
- ✓ احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالأزمات في مراكز ووجهة معينة دون غيرها.
- ✓ محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة لإدارة الأزمات.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

ومن أهم المتطلبات لنجاح إدارة الأزمات: (حسين، 2013)

- تنمية وتطوير الأداء الإداري واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
- حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

- إيجاد تطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعال فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزموية.
- تكوين فريق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
- وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزموية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستوى الإداري بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعلا في الاكتشاف والوقاية في جميع المؤسسات.

المطلب الرابع: عوامل النجاح في إدارة الأزمات

تمثل عوامل النجاح في إدارة الأزمات في: (الزبيدي، 2010)

1. إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة: من خلال المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وكافة الأزمات والمخاطر والتي قد تتعرض لها وآثار تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.
3. توافر نظم إنذار مبكر: يتم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذ القرار.
4. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.
5. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحن طاقات أفراد المنظمة.
6. تكوين فرق إدارة الأزمات: من خلال تدريبها وتحديثها باستمرار مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية.
7. حسن اختيار القيادات الإدارية: من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

8. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعال: فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزموية الراشدة.

خلاصة الفصل:

تمت دراسة خلال هذا الفصل تعريف الأزمة ومراحل تطورها وأسباب نشأتها وخصائصها ومدخل إلى إدارتها والاستراتيجيات المتبعة لإدارتها وإيجاد لها حلول في الوقت المناسب ومتطلباتها وعوامل نجاحها.

من خلال ماتم تناوله في الفصلين السابقين نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي و ادارة الازمات مكملان لبعضهما، ذلك أن ادارة الازمات لها اهمية في ادارة المنظمة بما تمتلكه المنظمة من امكانيات بشرية تتمتع بقدرات عقلية وذكاء وخبرات تمكنها من التنبؤ بما يستجد من تغيرات في البيئة الديناميكية المتسارعة الأحداث واستقراء الاحداث المستقبلية ، عن طريق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، فهو أداة ادارة فعالة في رفع مستوى الاستجابة السريعة لدى المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية و متطلبات التغيير المحتملة. لكي تكون قادرة على مجابهة الأزمات و المخاطر و التهديدات ، و الحد من تفاقمها. ويكون ذلك من خلال أخذ التدابير الاحتياطية المخطط لها مسبقاً ، لصنع القرارات الذكية. اذ يتوجب على المنظمات ان تعمل على تحقيق التكامل والترابط بين أهداف هذين المتغيرين وأهداف المنظمة الرئيسة لكي تتمكن من الحفاظ على مكانتها واستمرارها وديمومتها .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الإحاطة النظرية لتغيري الدراسة والمتعلقة بالذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة "سيلاس للإسمنت منبع الغزلان -بسكرة- "، الوقوف على مستوى الذكاء الإستراتيجي من خلال تصورات اطارت و مسؤولي المؤسسة إليها، ودورها في إدارة الأزمات بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض ومحاوله تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني:منهجية الدراسة.
- المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-

كانت الاستراتيجية المسطرة من قبل السلطات العمومية الجزائرية في السنوات الأخيرة مبنية على بعث استثمارات كبيرة في مجال إنتاج الإسمنت، والذي كان ضرورة ملحة للجزائر من أجل تلبية احتياجات عدة قطاعات على غرار البناء، الأشغال العمومية والسكن والري، والحد من استيراد هذه المادة، ففي سنة (2013) شرعت السلطات في تنفيذ برامج كبيرة لتأطير المصانع الموجودة التابعة للدولة لرفع قدراتها الإنتاجية لأقصى حد وإدخال كل ما هو متطور في المجال من آلات، وكذلك فتحت الأسواق أمام الشركات الرائدة عالميا لتقديمهم شركة لافارج الفرنسية قبل الشراكة مع شركة هولسيم السويسرية. بعد تطبيق هذه الاستثمارات وتطوير المؤسسات الوطنية من حيث الطاقة الإنتاجية ودخول كل مصانع الخواص حيز الخدمة، تحولت الجزائر من بلد مستورد للإسمنت إلى مصدر للعديد من الدول، فبعد أن كانت الجزائر تستورد ما يفوق قيمته أكثر من (03) مليار دولار سنويا حسب تقارير جمركية من حاجياتها من مواد البناء وخاصة الإسمنت، مكنت هذه الاستثمارات من تحقيق الاكتفاء الذاتي للسوق الوطنية بل أكثر من ذلك حيث تعدت الطاقة الإنتاجية للإسمنت (40) مليون طن سنة (2020)، وتعتبر شركة لافارج هولسيم أهم منافس للشركات الوطنية، والتي لها العديد من الشركات التابعة لها من بينها مصنع مسيلة، مصنع وهران، ومصنع شركة سيلاس للإسمنت - بسكرة- والتي تمثل محور دراستنا الميدانية .

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة.

شركة سيلاس للإسمنت هي شركة ذات أسهم تم إنشاؤها في 20 سبتمبر 2012 عن طريق التحالف بين شركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال البناء وشركة جزائرية لصاحبها سواكري، باستثمار يقدر ب(35) مليار دينار جزائري (وفق قاعدة الاستثمار تمتلك الشركات الجزائرية 51%، في حين تحصل الشركة الأجنبية على نسبة 49%). دخلت شركة سيلاس حيز الإنتاج سنة (2016) كشركة مختصة في صناعة الإسمنت من خلال مصنعها المتواجد بولاية بسكرة، والذي تقدر طاقته الإنتاجية ب(2,7) مليون طن سنويا، ويوظف حاليا (241) عامل، كما يتميز باحتوائه على أكبر مطحنة إسمنت ومصفاة في العالم، وهو مزود بأحدث التجهيزات.

تقوم شركة سيلاس بإنتاج ثلاث أنواع من الإسمنت كمنتج نهائي تتمثل في: الإسمنت المتين، الشامل، السريع، ولكل منها خصائص معينة، وكذا تنتج مادة الكلنكر كمنتج نصف نهائي.

■ الإسمنت المتين : هو اسمنت رمادي موجه لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي المخصصة لبناء الهياكل والبنى التحتية والبنى الفوقية للمباني، بحيث يقدم أداء عاليا للخرسانة، متانة أفضل وقوة عالية للمباني. إذ تتمثل الميادين الأساسية الاستخدامات هذا النوع من الإسمنت في كل من: قطاع إنشاء الإسمنت المسلح للمباني السكنية الإدارية والفنادق، قطاع الأشغال العمومية كتعبيد الطرقات وتغطيتها، إنشاء السدود والمخازن الكبرى، وكذا بناء الجسور.

■ الإسمنت الشامل: عبارة عن اسمنت رمادي يستخدم في صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية الموجهة لبناء المنازل وإلى كافة أشغال البناء، يعزز متانة الخرسانة ويحافظ على الانسيابية.

■ الاسمنت السريع: يعد الاسمنت الأكثر مقاومة في السوق الجزائرية، يستخدم في صناعة الخرسانة المصممة للهياكل الهندسية والبنية مسبقة الصنع، كما ينصح باستخدامه في المناطق الباردة .

■ الكلنكر: منتج نصف مصنع، يدخل في إنتاج الإسمنت.

ولقد لخصنا أهم المعلومات المتعلقة بالشركة محل الدراسة في الجدول أدناه ليقدم لنا نظرة شاملة ومختصرة:

الجدول (1): بطاقة تعريفية لشركة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست سنة 2012 تحت اسم سيلاس بسكرة، ودخلت حيز الإنتاج سنة 2016
المدة والمقر الاجتماعي	المدة (99) سنة، بلدية جمورة، بسكرة
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
مجال الصناعة	صناعة الاسمنت
منتجات الشركة	ثلاث أنواع من الاسمنت كمنتج نهائي، بالإضافة إلى إنتاج الكلنكر كمنتج نصف نهائي
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من (241) مستخدم دائمين.
الطاقة الإنتاجية	(2,7) مليون طن سنويا.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق الشركة.

تمتاز شركة سيلاس بالعديد من الخصائص التي جعلت منها رائدة في مجال صناعتها، خاصة أنها حققت إنجازات مبهرة في ظرف قياسي، والتي تلخص في النقاط التالية:

✓ تم تشييد المصنع في ظرف (21) شهرا، ويعد أحدث مصنع تم بناؤه من طرف شركة لافارج هولسيم، إذ تم تزويده بأفضل التجهيزات المعمول بها في مجال صناعة الاسمنت بالعالم.

✓ أظهرت الشركة نتائج أداء عالية من حيث اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية، حيث حققت أكثر من (05) ملايين ساعة عمل دون وقوع حوادث.

✓ توظف شركة سيلاس حاليا (241) عاملا، ويتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير، مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.

✓ تستفيد الشركة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدما، حيث تم تزويد المصنع بواحد من أكبر مطاحن الكلنكر العمودية في العالم والمزودة بتكنولوجيا حديثة، مما يجعلها من الشركات الرائدة محليا وعلى مستوى إفريقيا.

✓ تقدم الشركة خدمات نوعية للزبائن، حيث يتم تعبئة الاسمنت وإعداده للنقل اليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.

✓ تعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى الشركة التي تعزز مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه، تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة الذي يسمح بتوفير (35%) من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم، وأيضا تم تزويد المصنع بوحدة تدوير النفايات.

✓ قامت الشركة بتنفيذ أول عملية تصدير لمادة الكلنكر قدرت ب(35) ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

المطلب الثاني: الاتجاه الاستراتيجي للشركة.

قبل التحري عن واقع متغيري الدراسة الممثلان في الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالشركة سيلاس للإسمنت، لابد لنا من معرفة الإطار الاستراتيجي العام لهذه الأخيرة، من خلال التطرق إلى: رؤية الشركة، رسالتها، أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وكذا الثقافة التنظيمية السائدة والقيم التي تعمل على نشرها بين جميع المستويات المختلفة للعاملين، وذلك اعتمادا على الوثائق الداخلية والمنشورات التعريفية الخاصة بالشركة.

أولا: رؤية شركة سيلاس للإسمنت.

تمثلت رؤية شركة سيلاس للإسمنت - بسكرة منذ سنة 2013 إلى غاية 2018 في " جعل سيلاس المصنع النموذجي لتلبية احتياجات الجنوب الجزائري في سوق الإسمنت"، وتلبية للتطورات الحاصلة في الأسواق الوطنية منها والدولية، وسعيها لتحقيق البقاء والنمو تم تغيير رؤية الشركة بما يتماشى وآفاقها، وقد تجسدت الرؤية الجديدة التي تمتد من سنة 2018 إلى غاية 2023 في "جعل شركة سيلاس للإسمنت المصنع النموذجي لتلبية احتياجات منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، مع تبني فلسفة الشركة المواطنة" من خلال:

- التمرکز ضمن أفضل خمس مصانع لإنتاج الإسمنت في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.
- أن تصبح المورد الأفضل للعملاء.
- الشركة الأفضل من حيث تحقيق رفاهية الموظف وتطويره.
- المحافظة على تحقيق الصحة والسلامة للعاملين.
- جعل شركة سيلاس للإسمنت المصنع النموذجي من حيث احترام البيئة.
- جعل شركة سيلاس للإسمنت شريك تنمية محلي معترف به.

انطلاقا من التغيير الذي طرأ على رؤية شركة سيلاس للإسمنت، يتضح أن الشركة عملت على إبراز تفرداها عن باقي المنافسين في مجال صناعة الإسمنت في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا؛ من خلال بيان رؤيتها المتجدد الذي كشفت فيه عن سعيها لتحقيق البقاء كهدف استراتيجي بالغ الأهمية، والذي يعكس قدرتها على الاستمرار في دائرة المنافسة من خلال وضع رضا زبائنهم في المقام الأول من أولوياتها، وكذا الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة عن طريق تحقيق الرفاهية وتطوير مهاراتهم وكذا الحرص على صحتهم

وسلامتهم. إضافة إلى ذلك وضحت الشركة من خلال رؤيتها؛ سعيها للتكيف مع المستجدات والتغيرات في مجال صناعيتها، أين عملت على تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية وتحقيق أهداف أصحاب المصالح من خلال تبني مفهوم الشركة المواطنة، حيث أخذت بعين الاعتبار احترامها للبيئة وسعيها لتحقيق التنمية المحلية. كما وضحت رؤية شركة سيلاس الحالية، أنها تعمل على تحقيق النمو والتوسع من خلال استغلالها للقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية للانتقال من شركة رائدة على المستوى المحلي، إلى تصنيفها ضمن الشركات الخمس الرائدة في مجال صناعة الاسمنت بمنطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.

ثانيا: رسالة الشركة.

تتجسد رسالة شركة سيلاس للإسمنت في "المساعدة في زيادة الإنتاج الوطني والحصول على أفضل الحلول والخدمات المقدمة لعملائها"، من خلالها يتضح أن الشركة تضع في عين الاعتبار بلوغ النمو باتجاه تحقيق الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصالح، مركزة على الحفاظ على ولاء زبائنهم.

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للشركة.

تتمثل إستراتيجية شركة سيلاس للإسمنت في السعي نحو تحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها، من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- إنتاج (2.7) مليون طن سنويا من الاسمنت (أكياس، اسمنت غير معبئ).
 - بشركة تتمحور حول العملاء.
 - تحديث الخدمات اللوجستية من خلال الاعتماد على منصات نقل لتسليم منتجات الاسمنت، من أجل تقليل التكاليف والتأخير لعملائهم.
 - خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة.
- في حين تتمثل الأهداف التشغيلية التي حددتها شركة سيلاس للإسمنت مع مطلع سنة (2021) فيما يلي :
- (0) حوادث عمل.
 - (0) تأثيرات عرضية على البيئة.
 - (0) منتج غير مطابق المعايير الجودة .
 - إرضاء العميل بنسبة (100%) من حيث الجودة، والانتظام، والكمية وذلك بتكلفة تنافسية.
 - احترام ميزانية الشركة.

■ تخفيض التكاليف المتغيرة.

رابعاً: القيم الأساسية لشركة سيلاس.

تتجسد القيم الأساسية التي تركز عليها شركة سيلاس للإسمنت - والمعبر عليها بكلمة (CRISP) المشكلة من الأحرف الأولى لهذه القيم - فيما يلي:

✓ التركيز على العميل (Client): بناء شركة وثقافة تركز على الأسواق والعملاء، حيث يتمثل شعار سيلاس للإسمنت في "الزبون هو سبب وجودنا".

✓ التركيز على بلوغ النتائج (Résultat): تقوم شركة سيلاس بتقديم أهداف واضحة لكافة العاملين، تسعى إلى تحقيقها في إطار عمل جد دقيق ومحدد.

✓ تحقيق السلامة (Intégrité): إنشاء إطار عمل حيث الامتثال لقواعد الصحة والسلامة واحترامها يوجه أعمال الشركة اليومية .

✓ الاستدامة (Soutenabilité): إظهار الريادة في الإدارة البيئية، وأن تكون قدوة في ممارسة مسؤولياتها تجاه الأجيال القادمة.

✓ الاهتمام بالعاملين (Personne): توفر شركة سيلاس للإسمنت لموظفيها بيئة عمل متنوعة وشاملة ومحترمة لتعزيز الإنجاز والأداء الفردي.

خامساً: الثقافة التنظيمية للشركة.

تتميز شركة سيلاس للإسمنت بامتلاكها لثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة تدعم جوهر تواجدها وتساعد على تنفيذ أعمالها بما يحقق استراتيجيتها، مبنية على مبادئ ومنظومة قيم مشتركة تحكم طريقة عمل الشركة، وتؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين في كل المستويات التنظيمية. ولترسيخ هذه الثقافة التنظيمية تبذل إدارة الشركة جهداً واضحاً لتوصيل تلك المبادئ والقيم لكافة أعضائها، وتوضح لهم كيف أن لها علاقة بيئية العمل بما يخدم مصالحهم الشخصية والمصلحة العامة، مما يؤدي ذلك لتعزيز إيمان جميع العاملين عبر الشركة بما وسعيهم لتنفيذها.

من بين أهم المبادئ والقيم، وأساليب العمل التي تعد لبنة أساسية لثقافة شركة سيلاس للإسمنت نذكر مايلي:

■ تبني أسلوب الإدارة بالأهداف: تعمل شركة سيلاس وفق أسلوب الإدارة بالأهداف على مستوى جميع المستويات التنظيمية، أين يتم تحديد أهداف معينة لكل عامل سواء أسبوعية أو شهرية، إذ تصف هذه الأهداف بكونها ذكية (SMART) بمعنى محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، مضبوطة بمدة زمنية للإنجاز. وذلك لكي يشعر العامل بأهمية وجوده في

الشركة، وتعزيز تحقيق الذات من خلال الإنجاز، تطوير مهاراته في إطار إنجازه للأهداف المحددة. كما تقوم الشركة بتقديم حوافز مادية ومعنوية لمن ينجح أهدافه المحددة بكفاءة وفعالية وذلك لبث روح التنافس في إطار العمل.

■ تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة: تلجأ إدارة شركة سيلاس للإسمنت إلى تبني النمط التشاركي الذي يتيح لجميع الموظفين فرصة المساهمة في صنع القرار من خلال مناقشة مشكلاتهم، واقتراح حلول وإجراءات عمل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المبادرة والإبداع في العمل، وبالتالي تسهيل الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة. ومن بين الوسائل المعتمدة لتحقيق الأسلوب التشاركي في العمل، تسهيل إجراءات الاتصال بين المستويات التنظيمية عبر استخدام البريد الإلكتروني، استخدام تطبيق خاص بمجموعة لافارج هولسيم الجزائر الذي يسمح للعامل بتسجيل المشاكل التي يواجهها في العمل مع إمكانية طلب مساعدة وتدخل فوري (إذا كان المشكل يهدد صحة وسلامة العمال)، وكذا إمكانية تقديم حلول للمشاكل من طرف أي عامل، بالإضافة إلى ذلك سهولة التواصل مع مديري المصالح ومدير المصنع بدون وجود أي عراقيل تذكر حيث لا يوجد أي مكتب سكرتارية على مستوى جميع المصالح.

■ تبني مبدأ الشفافية في العمل، والمقصود به الوضوح في كل مجالات العمل بين جميع المستويات التنظيمية في الشركة، إذ تتحقق الشفافية في العمل من خلال الانفتاح، إتاحة المعلومات لكافة العاملين، المساءلة والمشاركة، وما يمكن ملاحظته داخل شركة سيلاس للإسمنت المكاتب ذات الواجهات الزجاجية والأبواب التي يقيها أصحاب هذه المكاتب عادة مفتوحة الأمر الذي يعزز سهولة التواصل وتبسيط الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى العمل من خلال أنظمة معلومات متطورة تسمح بتبادل المعلومات بسرعة وبدقة وتوفيرها للجميع، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين. كذلك توضح شركة سيلاس للإسمنت لوائحها التنظيمية وتزيل عنها اللبس والغموض، وتعتمد رقابة على العمل معروفة وعلنية، وتبني كما أشرنا مسبقاً أسلوب الإدارة بالمشاركة.

■ الصحة والسلامة: تركز شركة سيلاس للإسمنت على تحقيق صحة وسلامة عمالها كقيمة ومبدأ أساسي وجوهري تسهر على تحقيقه، حيث خصصت مصلحة بأكملها معنية بذلك، بالإضافة إلى تأسيسها لمدرسة السلامة التي يتم على مستواها تلقي تكوينات وتدريبات لكافة العمال، من أجل تطبيق الإجراءات الوقائية. وكذا تخصص الشركة ميزانية معتبرة لوضع اللوائح الإرشادية في كل مكان، وتجنيد مجموعة من المشرفين الذين يقومون بتقديم النصائح والتوجيهات من خلال حوار السلامة (Safety Talk) ومراقبة مدى تقييد العاملين بها. وتعمل إدارة الشركة وفق أسلوب الجزاء والعقاب لكل من يخالف الإجراءات فهي غير متساهلة من هذه الناحية.

■ الارتقاء بالجودة: تلتزم شركة سيلاس للإسمنت بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، إذ تستخدم أفضل التكنولوجيات الحديثة في صناعة الإسمنت، وتوفر على مستواها مختبر للبحث مزود بأفضل التجهيزات يعمل على مستواه خبراء يسهرون على تحسين جودة المنتجات المقدمة، كما تبني الشركة أساليب معلوماتية لتسيير علاقاتها بالعملاء (نتطرق إليها لاحقاً عند الحديث عن سرعة استجابة الشركة لعملائها).

■ الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية: تتبنى شركة سيلاس للإسمنت مفهوم الشركة المواطنة وتعمل على إبراز دورها كشريك محلي فاعل، من خلال التزامها بالحفاظ على البيئة من جهة، عن طريق تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه، التقليل من تسرب الغبار باستخدام أحدث مصفاة في العالم، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة الذي يسمح باقتصاد (20%) من الغاز و (40%) من الكهرباء، وأيضا تم تزويد المصنع بوحدة تدوير النفايات. وكذا تقديم المساعدات الاجتماعية من جهة أخرى، مثل مساهماتها في ظل جائحة كورونا أين خصصت ميزانية ضخمة لتقديم المساعدات للمجتمع المحلي لتوفير أجهزة الأكسجين، معقم اليدين، الكمامات الطبية، توعية المواطنين من خلال النشرات التوجيهية، إعداد قفة رمضان للعائلات المعوزة ... وغيرها من الأنشطة التي توضح دورها الفعال في المجتمع المدني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سيلاس.

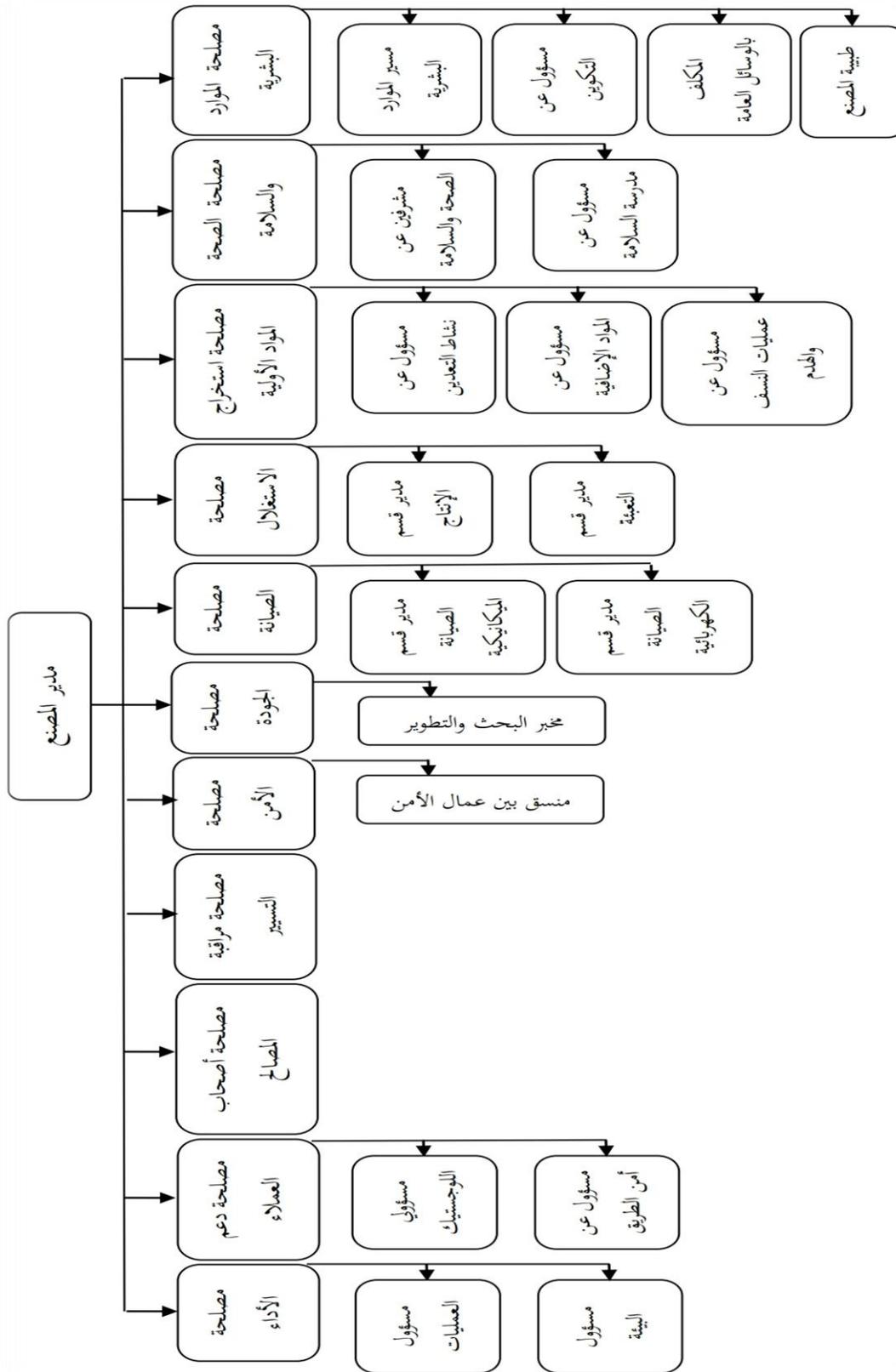
من أجل تكيف شركة سيلاس مع المحيط الذي تنشط فيه وتجاوبا مع التطورات الحاصلة في مجال صناعة الاسمنت، قامت الشركة بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي تماشيا والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن بين التغيرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي نذكر ما يلي:

- ✓ إضافة منصب مكلف بالوسائل العامة المشتركة سنة (2017) تابع لمصلحة إدارة الموارد البشرية، وهو المسؤول عن تسيير عقود المقاول من الباطن، في إطار تطبيق إستراتيجية الشركة التنافسية المتمثلة في السيطرة بالتكاليف.
 - ✓ تغيير اسم مصلحة الإنتاج إلى مصلحة الاستغلال، وتقسيمها إلى : قسم الإنتاج وقسم التعبئة.
 - ✓ إضافة مصلحة الأداء سنة (2021) والتي تضم مسؤول عن إدارة العمليات، وآخر مسؤول عن البيئة .
- وذلك حتى يتلاءم الهيكل التنظيمي لشركة سيلاس مع أهدافها الاستراتيجية ويكون أكثر مرونة في الاستجابة لمتطلبات محيطه، وفيما يلي نوضح الوحدات الرئيسية المكونة للهيكل المبين في الشكل (14):

1. مدير المصنع: يوجد في أعلى هرم الشركة ومن مهامه: العمل على تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، الاجتماع بمجلس إدارة مجمع لافارج هولسيم الجزائر _مقره في الجزائر العاصمة لمناقشة الاستراتيجية العامة للمصانع الثلاث (مصنع المسيلة، مصنع عقار، مصنع سيلاس بسكرة) التابعة لها، الإشراف العام على جميع الأعمال والأنشطة داخل وخارج الشركة، ربط العلاقات وتنظيم المعاملات الخارجية.
2. مصلحة الموارد البشرية: تهتم بأمور العاملين في الشركة وتسيير شؤونهم الاجتماعية، الإدارية، العملية، والتكوين، كما تعني بالأحور والحوافز المادية، تضم هذه المصلحة: مسير الموارد البشرية، مسؤول عن التكوين، مكلف بالوسائل العامة المشتركة، طبيب المصنع.
3. مصلحة الصحة والسلامة: تضمن الامتثال التنظيمي والتميز في مجال الصحة والسلامة على المدى القصير، المتوسط والطويل، تضم ثلاث مشرفين على تطبيق إجراءات الصحة والسلامة ومسؤول عن مدرسة السلامة.

4. مصلحة استخراج المواد الأولية: تضمن توفير المواد الأولية اللازمة لتصنيع الاسمنت من حيث الجودة والكمية مع ضمان الاستغلال طويل الأمد للرواسب، تضم هذه المصلحة : مسؤول عن نشاط التعدين، مسؤول عن المواد الإضافية، مسؤول عن عمليات النسف والهدم.
5. مصلحة الاستغلال: ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية ونصف النهائية كما ونوعا لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد وبما يتماشى مع الالتزامات المحددة، تنقسم إلى قسم الإنتاج، وقسم التعبئة.
6. مصلحة الصيانة: تتم بصيانة معدات الإنتاج الميكانيكية والكهربائية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها، بالإضافة إلى القيام بعمليات الصيانة الوقائية.
7. مصلحة الجودة: ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج، والتأكد من توافق المنتجات في جميع مراحل عملية التصنيع، من استلام المواد الأولية إلى تسليم المنتج النهائي ونصف النهائي للعميل.
8. مصلحة الأمن: تعمل على الحفاظ على سلامة وأمن المصنع، والبنية التحتية للمنشأة، وسلامة العملاء والوافدين داخل وخارج الموقع.
9. مصلحة مراقبة التسيير : قيادة الميزانية في المصنع وضمان موثوقية البيانات المالية.
10. مصلحة العلاقات مع أصحاب المصالح: تحديد استراتيجيات المنظمة وخطط عملها من حيث التنمية المحلية المستدامة في عدة مجالات البيئة، التعليم...
11. مصلحة دعم العملاء: ضمان جميع الإجراءات المصاحبة لتوصيل المنتجات النهائية للعملاء.
12. مصلحة الأداء: تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحسين العمليات، والاهتمام بالبيئة.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي لشركة سيلاس للإسمنت - بسكرة-



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت منبغ الغزلان - بسكرة-.

المطلب الأول: أداة وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مصادر جمع معلومات الدراسة

تقسم مصادر الحصول على المعلومات إلى نوعين هما:

1. المصادر الأولية: هي البيانات التي يجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمتمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار (18) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف وصف وتحليل البيانات الأولية .
2. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في موضوع هذه الدراسة.

الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة محاور، يتعلق أحد محاوره بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ويشمل كل من الجنس، العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وقد خصص المحور الأول للذكاء الإستراتيجي ويتكون من (20) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد لقياس مستوى الذكاء الإستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت منبغ الغزلان - بسكرة- وهي:

- البعد الأول: يقيس هذا البعد مستوى الاستشراف في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الثاني: يقيس هذا البعد مستوى تفكير النظم في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الثالث: يقيس هذا البعد مستوى الرؤية المستقبلية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الرابع: يقيس هذا البعد مستوى الدافعية في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.

■ البعد الخامس: يقيس هذا البعد مستوى الشراكة في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من (04) عبارات.

أما المحور الثاني من الاستبيان فقد خصص لإدارة الأزمات بمؤسسة من (20) عبارة .

وتم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الحماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات أوزان نسبية.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الاطارات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (241) فرداً، حيث استخدمنا طريقة المسح الشامل وقمنا بتوزيع استبانة على الاطارات بالمؤسسة التي بلغ عددها (40) استمارة وتم استرجاعها كلها لكن (30) استمارة صالحة للدراسة والاستمارات الأخرى لا يمكن الاعتماد عليها...

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لوصف وتحليل متغيرات الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sps.v18):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
3. تحليل الانحدار.
4. اختبار التوزيع الطبيعي.
5. معامل الثبات "ألفا كرو نباخ: Cefficient Alpha Cronbach's": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من قوة العلاقة بين متغيرات وأبعاد الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

1. ثبات الاستبيان: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alphade Cronbach الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر. حيث بين الجدول أدناه أنه بلغ معامل

الثبات العام (0.977) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات المتغيرة بالبحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته (0.961) بالنسبة للذكاء الإستراتيجي، أما بالنسبة لإدارة الأزمات فبلغ (0.965)، وبهذا تم تأكيد ثبات أداة الدراسة، أما معامل الصدق فبلغ (0.9801) بالنسبة للذكاء الإستراتيجي، أما إدارة الأزمات فبلغ مع املا لصدق (0.9823).

2. صدق الاستبيان: يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من ذلك نعتمد على الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معاملات الصدق والثبات

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الذكاء الاستراتيجي	20	0.961	0.9801
إدارة الأزمات	20	0.965	0.9823
الاستبانة ككل	40	0,977	0.9884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

المطلب الثالث: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص إطارات عينة الدراسة بمؤسسة سيلاس للاسمنت منبع الغزلان -بسكرة- حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

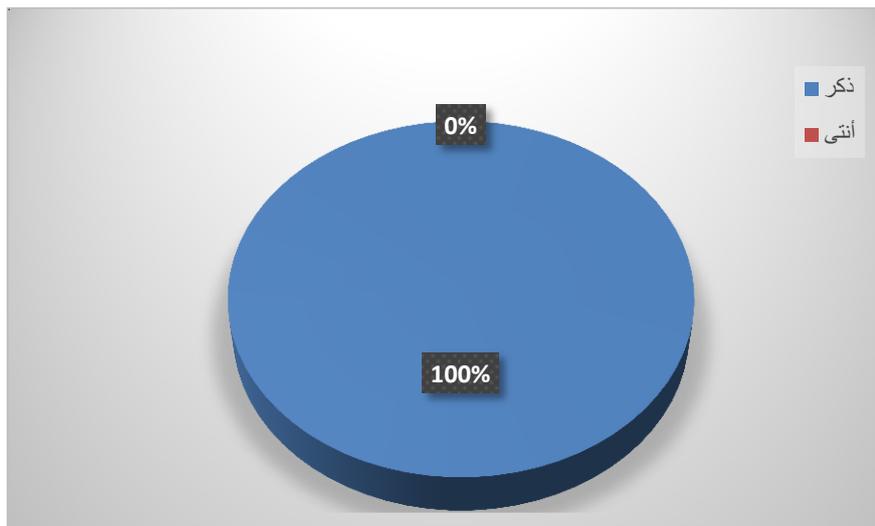
الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100.0%	30	ذكر
0.0%	0	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة كلهم ذكور بنسبة (100.0%) اما بالنسبة للإناث فنسبتهم منعدمة (0.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

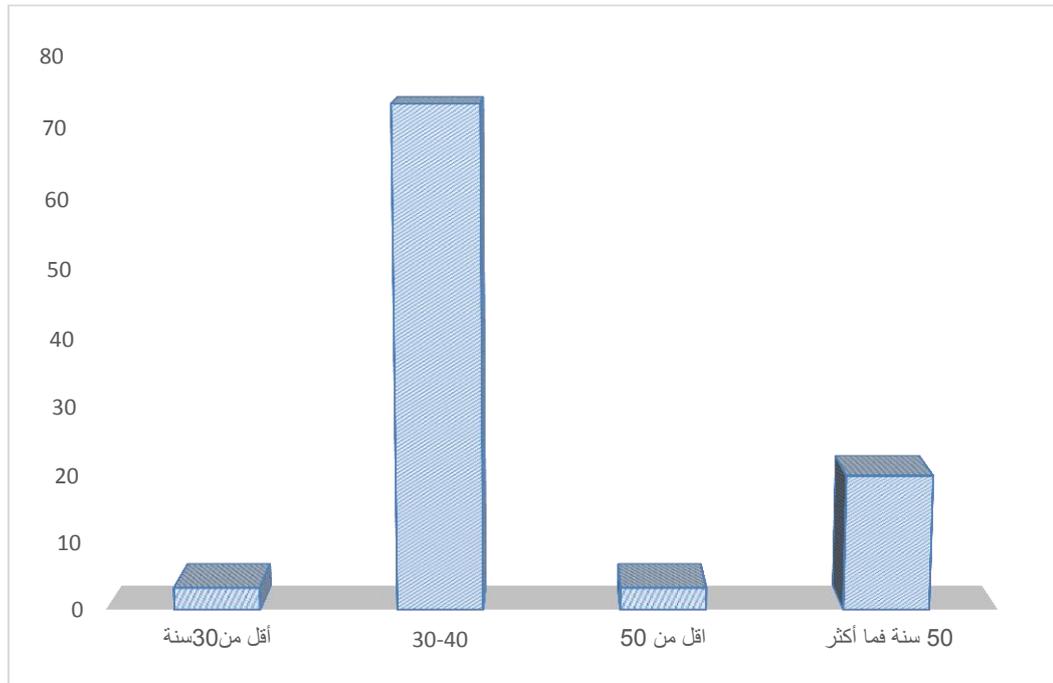
الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	3.3%
30 - 40 سنة	22	73.3%
أقل من 50 سنة	1	3.3%
50 سنة فما أكثر	6	20.0%
المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وذلك بنسبة (73.3%) في حين أن نسبة (20.0%) أعمارهم أكبر من 50 سنة، ونجد أن نسبة (3.3%) أعمارهم بين 40 و 49 سنة، وكذلك نسبة (3.3%) كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على المحافظة على اليد العاملة التي تملكها.

الشكل (7): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

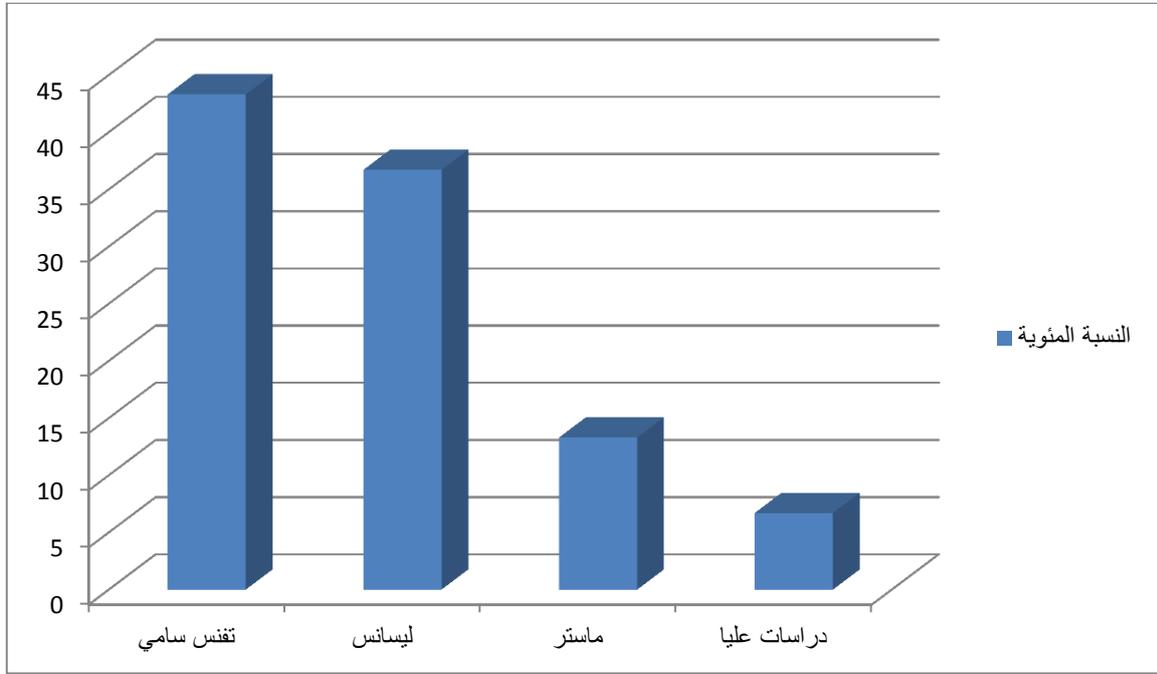
الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	13	43.3%
ليسانس	11	36.7%
ماستر	4	13.3%
دراسات عليا	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن (43.3%) من حاملي شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (36.7%)، وكانت نسبة حاملي شهادة ماستر (13.3%) وهذا طبيعي لأن المؤسسة تحتاج للأفراد ذو مؤهل علمي يناسب نشاطها جميع، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة دراسات عليا بنسبة (6.7%).

الشكل (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

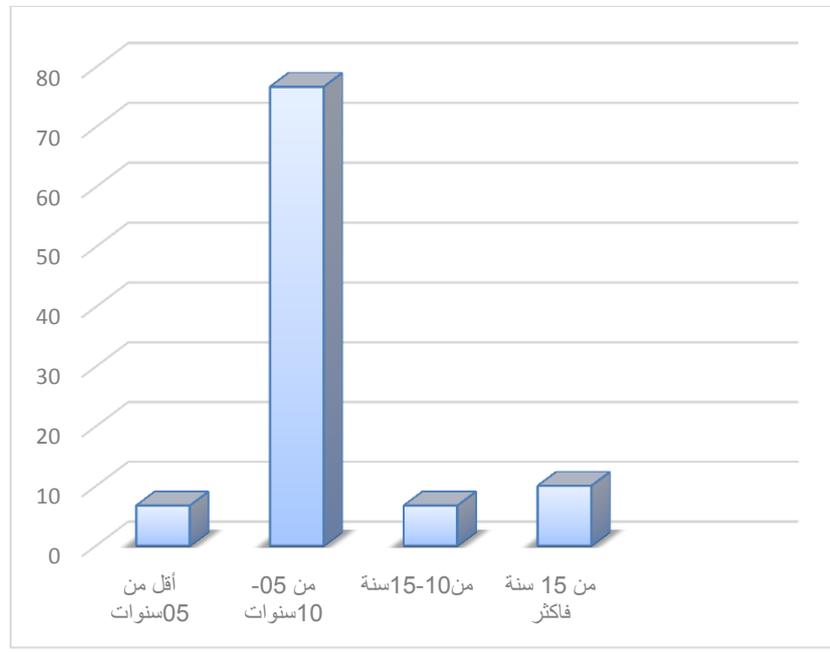
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6.7%
من 5 - 10 سنوات	23	76.7%
من 10 - 15 سنة	2	6.7%
من 15 سنة فأكثر	3	10.0%
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

نجد أن المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (76.7%)، أما الأفراد الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة نسبتهم (10.0%)، والأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 - 15 سنة نسبتهم (6.7%)، في حين الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فنسبتهم (6.7%) وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الذين لديهم خبرة واقدمية أكثر ولا يزال بإمكانهم العطاء الكثير للمؤسسة.

الشكل رقم (9): المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة $\alpha(0.05)$ الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (كولمجروف-سمرنوف) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

المتغيرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
إدارة الأزمات	1.195	0.115

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المحسوب (0.115) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على أن الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

نتناول في هذا الفرع كل من تحليل نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (8)) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الذكاء لإستراتيجي وإدارة الأزمات.

الجدول رقم(8): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

الإجابة عن السؤال: ما مستوى ممارسة الذكاء الإستراتيجي بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة - ؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد الذكاء الإستراتيجي.

1. تحليل فقرات الاستشراف:

الجدول (9): الإجابة على عبارات محور الاستشراف.

عبارات القياس المتعلقة ببعدها الاستشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تستقرئ المؤسسة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة على الأمد .	673.	0.994	4	كبيرة
تتابع المؤسسة التغيرات في البيئة الخارجية وتعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار .	733.	9070.	3	كبيرة
الاستشراف يساعد المؤسسة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية .	803.	0.925	2	كبيرة
تشخص المؤسسة الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهدافها .	3.83	9130.	1	كبيرة
الاستشراف	763.	8720.	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة يكون فيها الاستشراف بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.872) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الاستشراف، لأن المؤسسة محل الدراسة تشخص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهدافها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.913)، أما بالنسبة لاستقراء المؤسسة المستقبل باتجاه

تطوير استراتيجيات المؤسسة على الأمد لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.994).

2. تحليل فقرات تفكير النظم:

الجدول (10): الإجابة على عبارات محور تفكير النظم.

عبارات القياس المتعلقة ببعد تفكير النظم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
المؤسسة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .	3.77	1.135	1	كبيرة
تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها كل واحدة على حدى لتلمس قيمتها في المدى الطويل .	3.47	0.973	3	كبيرة
تحلل المؤسسة أي مشكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها على حدى	3.33	0.922	4	متوسطة
تمتلك المؤسسة القدرة على دمج العناصر المختلفة بها لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بها بموجبه.	3.53	0.900	2	كبيرة
تفكير النظم	3.53	0.872	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة يكون فيها تفكير النظم بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.872) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في تفكير النظم، لأن المؤسسة محل الدراسة تعتبر نظام مترابط ومتناسق الأجزاء الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.135)، أما ان تحلل المؤسسة أي مشكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من

فصلها على حدى لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.922).

3. تحليل فقرات الرؤية المستقبلية:

الجدول (11): الإجابة على عبارات محور الرؤية المستقبلية.

عبارات القياس المتعلقة بالرؤية المستقبلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد من خلالها اتجاه الأعمال .	3.73	0.944	2	كبيرة
تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة.	3.63	0.890	4	كبيرة
تعتمد المؤسسة على رؤيتها في اتخاذ القرارات.	3.83	0.950	1	كبيرة
تمتلك المؤسسة القدرة على إقناع العاملين برؤيتها الإستراتيجية.	3.67	0.922	3	كبيرة
الرؤية المستقبلية	3.72	0.853	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها الرؤية المستقبلية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.853) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الرؤية المستقبلية، لأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رؤيتها في اتخاذ القرارات الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.950)، أما أن تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.890).

4. تحليل فقرات الدافعية:

الجدول (12): الإجابة على عبارات محور الدافعية.

عبارات القياس المتعلقة ببعدها الدافعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تمتلك المؤسسة القدرة على تحفيز العاملين بها لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي وضعتها أولاً .	3.63	0.946	1	كبيرة
تثير المؤسسة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	3.53	0.937	2	كبيرة
تشجع المؤسسة التفاعل بين العاملين وتكوين فرق العمل بينهم .	3.50	0.974	3	كبيرة
تحت المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	3.33	0.844	4	متوسطة
الدافعية	3.50	0.812	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها الدافعية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.812) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الدافعية، لأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك القدرة على تحفيز العاملين بها لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي وضعتها أولاً الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.946)، أما أن تحت المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.844).

5. تحليل فقرات الشراكة:

الجدول (14): الإجابة على عبارات محور الشراكة.

عبارات القياس المتعلقة ببعء الشراكة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
ترى المؤسسة أن الشراكة أسلوب يفيدها في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	3.57	0.679	2	كبيرة
تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة.	3.63	0.850	1	كبيرة
تسعى المؤسسة لإقامة شراكة إستراتيجية مع مؤسسات مناظرة لها محليا وإقليميا .	3.40	0.770	4	كبيرة
تسعى المؤسسة لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من للاستفادة مما لديها منة موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها .	3.53	0.646	3	كبيرة
الشراكة	3.53	0.776	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة محل الدراسة تكون فيها الشراكة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.776) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى درجة كبيرة في الشراكة، لأن المؤسسة محل الدراسة تزداد قوة القرار عندما ينتج من منظمات متحالفة الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.850)، أما أن تسعى المؤسسة لإقامة شراكة إستراتيجية مع مؤسسات مناظرة لها محليا وإقليميا لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.770).

6. تحليل أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

الجدول رقم (15): الإجابة على عبارات محور الذكاء الاستراتيجي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
الاستشراف	3.76	8720,	1	كبيرة
تفكير النظم	3.53	8720,	3	كبيرة
الرؤية المستقبلية	3.72	8530,	2	كبيرة
الدافعية	3.50	0.812	5	كبيرة
الشراكة	3.53	0.776	4	كبيرة
الذكاء الاستراتيجي	61,3	7060,	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس الذكاء الاستراتيجي بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.706) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3.40 - 4.19)، حيث تولى الأهمية للاستشراف بدرجة أكبر من الأبعاد الأخرى حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.872)، ثم تليها الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.853)، وبعدها تفكير النظم والشراكة أما الدافعية جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.812).

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت منيع الغزلان - بسكرة - جاء بمستوى كبير وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (3.61)، وانحراف معياري (0.706)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية الذكاء الاستراتيجي.

الإجابة عن السؤال: ما مستوى إدارة الأزمات في مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال سوف يتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد إدارة الأزمات.

1. تحليل فقرات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

الجدول (16): الإجابة على عبارات محور اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس المتعلقة بعدد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
كبيرة	4	0.776	3.53	يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من مصلحة معينة بالمؤسسة.
كبيرة	3	7020.	3.70	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات حدوث الأزمة.
كبيرة	1	6640.	3.80	تتوفر لدى المؤسسة القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.
كبيرة	2	0.774	3.77	يتم تشكيل فريق للأزمات قادر على تحليل إشارات حدوث الأزمة بالمؤسسة.
كبيرة	//	0.603	3.70	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد " اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " في المؤسسة محل الدراسة تكون بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.603) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3.40 - 4.19)، والذي يشير إلى درجة كبيرة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، لأن المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديها القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة الذي جاءت بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري

(0.664)، أما أن يتم تحديد إشارات الإنذار المبكر من مصلحة معينة بالمؤسسة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.776).

2. تحليل فقرات مرحلة الوقاية والاستعداد:

الجدول (17): الإجابة على عبارات محور مرحلة الوقاية والاستعداد.

عبارات القياس المتعلقة بمرحلة الوقاية والاستعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.57	0.817	2	كبيرة
يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.	3.47	0.819	3	كبيرة
تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات التي قد تواجهها.	3.70	0.702	1	كبيرة
تتعاون المؤسسة مع منظمات أخرى لإدارة الأزمات.	3.47	0.776	4	كبيرة
مرحلة الوقاية والاستعداد	3.55	0.711	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد "مرحلة الوقاية والاستعداد" في المؤسسة محل الدراسة تكون بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.711) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، أي ما بين (4.19 - 3.40) والذي يشير إلى درجة كبيرة في مرحلة الوقاية والاستعداد، لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم ببرامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات التي قد تواجهها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.702)، أما ان تتعاون

المؤسسة مع منظمات أخرى لإدارة الأزمات لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.776).

3. تحليل فقرات احتواء الأضرار:

الجدول (18): الإجابة على عبارات محور احتواء الأضرار.

عبارات القياس المتعلقة ببعد احتواء الأضرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المرافقة للأزمة.	3.70	0.702	3	كبيرة
يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	3.87	0.629	1	كبيرة
يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة.	3.63	0.669	4	كبيرة
العمل على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.	3.70	0.837	2	كبيرة
احتواء الأضرار	3.72	0.627	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد " احتواء الأضرار " في المؤسسة محل الدراسة تكون بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.627) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (4.19 - 3.40) والذي يشير إلى درجة كبيرة في احتواء الأضرار، لأن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.629)، أما أن تتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدرة

على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.669).

4. تحليل فقرات مرحلة استعادة النشاط:

الجدول (19): الإجابة على عبارات محور مرحلة استعادة النشاط.

عبارات القياس المتعلقة ببعدها مرحلة استعادة النشاط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
يتم تزويد المصالح المختلفة بالمؤسسة والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها.	3.77	0.728	3	كبيرة
يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة لممارسة نشاطها العادي بعد نهاية الأزمة.	3.87	0.571	2	كبيرة
يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	3.67	0.661	4	كبيرة
يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المؤسسة بعد نهاية الأزمة.	3.90	0.607	1	كبيرة
مرحلة استعادة النشاط	3.80	0.502	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد " مرحلة استعادة النشاط " في المؤسسة محل الدراسة تكون بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.502) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، أي ما بين (4.19 - 3.40) والذي يشير إلى درجة كبيرة في مرحلة استعادة النشاط، لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المؤسسة بعد نهاية الأزمة الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.607)، أما أن

يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة إذا وصلت إلى طريق مسدود لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.661).

5. تحليل فقرات مرحلة التعلم:

الجدول (20): الإجابة على عبارات محور مرحلة التعلم.

عبارات القياس المتعلقة بمرحلة التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
تستخلص المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة.	3.73	0.785	4	كبيرة
يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب .	3.83	0.791	2	كبيرة
يتم التركيز على مراجعة كافة الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة وتقييمها.	3.77	0.774	3	كبيرة
العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات.	3.87	0.860	1	كبيرة
مرحلة التعلم	3.80	0.758	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد " مرحلة التعلم " في المؤسسة محل الدراسة تكون بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.758) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (4.19 - 3.40) والذي يشير إلى درجة كبيرة في مرحلة التعلم ، لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالعمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات. الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.860)، أما أن تستخلص المؤسسة الدروس

والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.785).

6. تحليل أبعاد إدارة الأزمات:

الجدول رقم (21): الإجابة على عبارات محور إدارة الأزمات.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.70	6030,	4	كبيرة
مرحلة الوقاية والاستعداد	3.55	7110,	5	كبيرة
احتواء الأضرار	3.72	6270,	3	كبيرة
مرحلة استعادة النشاط	3.80	0.502	2	كبيرة
مرحلة التعلم	3.80	0.758	1	كبيرة
إدارة الأزمات	71,3	5570,	//	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس إدارة الأزمات بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.557) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3.40 - 4.19)، حيث تولى الأهمية لمرحلة التعلم بدرجة أكبر من المراحل الأخرى حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.758)، ثم تليها مرحلة استعادة النشاط بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.502)، وبعدها مرحلة احتواء الأضرار واكتشاف إشارات الإنذار المبكر أما مرحلة الوقاية والاستعداد جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.711).

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت منبع الغزلان -بسكرة- جاء بمستوى كبير وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة (3.71)، وانحراف معياري (0.557)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإدارة الأزمات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد دور للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): تحليل تباين (صلاحية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.916	1	9.916	61.185	0.000
الخطأ	4.538	28	0.162		
المجموع الكلي	14.454	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

معامل الارتباط ($R=0.828$)

معامل التحديد ($R^2=0.686$)

بناءً على نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول السابق، يتضح أن قيمة F المحسوبة (61.185)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه نستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما يتضح في الجداول الموالي:

• اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الذكاء الإستراتيجي	1.050	0.134	0.828	7.822	0.000	61.185	0.828	0.686

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والممثل في الذكاء الإستراتيجي (بشكل عام) على تعزيز فعالية إدارة الأزمات، وهذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (61.185) وكذلك قيمة T المحسوبة البالغة (7.822) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي قيمة T و F دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات بنسبة (82.8%) حيث أن الذكاء الإستراتيجي يفسر ما نسبته (68.6%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) بلغت قيمته (0.828) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية (H_0) التي تنص على "عدم وجود دور معنوي للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة" ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تشير إلى "وجود دور معنوي للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة".

• اختبار الفرضيات الفرعية:

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

H_1 : يوجد دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الجدول(24):تحليل الانحدار البسيط لدور الاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الاستشراف	1.275	0.172	0.814	7.406	0.000	54.843	0.814	0.662

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة معنوية لبعده الاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (54.843) وكذلك قيمة (T) البالغة (7.406) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الاستشراف وإدارة الأزمات بنسبة (81.4%) حيث أن بعد الاستشراف يفسر ما نسبته (66.2%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.814) وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير لوجود دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تشير لعدم وجود دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد دور معنوي لتفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

H1 : يوجد دور معنوي لتفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الجدول(25):تحليل الانحدار البسيط لدور تفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تفكير النظم	1.149	0.201	0.734	5.710	0.000	32.610	0.734	0.538

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة معنوية لبعث تفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (32.610) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.710) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين تفكير النظم وإدارة الأزمات بنسبة (73.4%) حيث أن بعد تفكير النظم يفسر ما نسبته (53.8%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.734) وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير لوجود دور معنوي لتفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تشير لعدم وجود دور معنوي لتفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد دور معنوي للرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-.

H1 : يوجد دور معنوي للرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-.

الجدول (26): تحليل الانحدار البسيط لدور الرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة-

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الرؤية المستقبلية	1.214	0.176	0.793	6.879	0.000	47.322	0.793	0.628

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة معنوية لبعث الرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للاسمنت -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (47.322) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.879) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الرؤية المستقبلية وإدارة الأزمات بنسبة (79.3%) حيث أن بعد الرؤية المستقبلية يفسر ما نسبته (62.8%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.793) وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير لوجود دور معنوي للرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية

إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تشير لعدم وجود دور معنوي للرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد دور معنوي للدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

H1 : يوجد دور معنوي للدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الجدول(27):تحليل الانحدار البسيط لدور الدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الدافعية	1.041	0.193	0.714	5.396	0.000	29.118	0.714	0.510

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29.118) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.396) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الدافعية وإدارة الأزمات بنسبة (71.4%) حيث أن بعد الدافعية يفسر ما نسبته (51.0%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.714) وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير لوجود دور معنوي للدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تشير لعدم وجود دور معنوي للدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 : لا يوجد دور معنوي للشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

H1 : يوجد دور معنوي للشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الجدول(28):تحليل الانحدار البسيط لدور الشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الشراكة	0.573	0.191	0.494	3.004	0.006	9.024	0.494	0.244

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 18.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة معنوية لبعث الشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.024) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.004) بمستوى دلالة (0.006) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05) إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين الشراكة وإدارة الأزمات بنسبة (49.4%) حيث أن بعد الشراكة يفسر ما نسبته (24.4%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.494) وبالتالي مما سبق نقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير لوجود دور معنوي للشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تشير لعدم وجود دور معنوي للشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

سنقوم بتفسير نتائج الفرضيات تم الوصول إليها حيث سنبدأ بتفسير نتائج الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية كما يلي:

- الفرضية الرئيسية: " يوجد دور ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.828) وقيمة معامل التحديد (0.686)

ويفسر هذا أن الذكاء الإستراتيجي المطبق على مستوى مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ساهم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات حيث تدل قيمة معامل الارتباط على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (82.8%) وقيمة معامل التحديد تدل على أن الذكاء الإستراتيجي يفسر ما نسبته (68.6%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- وهي نسبة مقبولة.

- الفرضيات الفرعية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد دور معنوي للاستشراف في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (81.4%) فيما

فسر بعد الاستشراف (66.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد دور معنوي لتفكير النظم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)" إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (73.4%) فيما فسر بعد تفكير النظم (53.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد دور معنوي للرؤية المستقبلية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)" إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (79.3%) فيما فسر بعد الرؤية المستقبلية (62.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد دور معنوي للدافعية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)" إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (71.4%) فيما فسر بعد الدافعية (51.0%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد دور معنوي للشراكة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)" إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (49.4%) فيما فسر بعد الشراكة (24.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- و لقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على إطارات المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الذكاء الاستراتيجي" و "إدارة الأزمات"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: "دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر الذكاء الإستراتيجي بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء بمستوى كبير ومستوى إدارة الأزمات جاء بمستوى كبير ايضا، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك دور معنوي لمتغير الذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات وعند بحث دور كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي على نحو مستقل في إدارة الأزمات للمؤسسة، وجدنا أنه يوجد دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لكل الابعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تعزيز فعالية إدارة الأزمات بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-.

الخاتمة

برزت أهمية هذه الدراسة من كونها تطرح موضوعاً جديداً نسبياً على غرار المفاهيم الإستراتيجية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، فالذكاء الاستراتيجي هو مفهوم ذا أهمية إستراتيجية كبيرة في عصر يتميز بتغيرات سريعة و يتميز بمنافسة كبيرة و بتفاعلات جد متداخلة و أحيانا قد تؤدي إلى صراعات و حروب. فالذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمة إطاراً قادر على التحديات المستقبلية و يوفر لها الفرص لتعزيز قدراتها و تمكينها من النجاح ، إذ أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها في التقدم والنجاح، وتحقيق النتائج لا بد له من إدارة فاعلة تكون قادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود، التي يبرز فيها دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة هذه الأزمات أو التخفيف من آثارها. و يعد الذكاء الاستراتيجي درعاً للمنظمة في المرحلة الحالية حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات و عمليات المنظمة. وتبرز أهمية هذا الذكاء في إدارة الأزمات و المخاطر التي تواجه المنظمة ووصف المخاطر و تحديد التهديدات ووصفها وفهمها و استيعاب قدراتها و وصف الفرص و تحديدها بطريقة تساعد المسؤولين في صياغة السياسات المختلفة في عمليات التغيير و التطوير و الارتقاء بمستوى المستخدمين في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات و تجابه التحديات المحيطة بها.

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج متمثلة فيما يلي:

- انطلاقاً من نتائج التحليل الاحصائي تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وبين المتغير التابع (ادارة الازمات).
- تمارس مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- الذكاء الاستراتيجي بدرجة كبيرة ضمن ممارستها الإستراتيجية الحديثة.
- تركيز مؤسسة سيلاس على بعدي الاستشراف و الرؤية، في حين ان بعد الدافعية في المرتبة الاخيرة بالنسبة لمتغير الذكاء الاستراتيجي
- انطلاقاً من التغيير الذي طرأ على رؤية شركة سيلاس للإسمنت، يتضح أن الشركة عملت على إبراز تفرداها عن باقي المنافسين في مجال صناعة الاسمنت في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا؛ من خلال بيان رؤيتها المتجدد الذي كشفت فيه عن سعيها لتحقيق البقاء كهدف استراتيجي بالغ الأهمية
- تمارس المؤسسة محل الدراسة إدارة الأزمات بدرجة كبيرة، حيث تولى الأهمية لمرحلة التعلم بدرجة بينما الوقاية و الاستعداد في المرتبة الاخيرة
- تسعى مؤسسة سيلاس للإسمنت- بسكرة- للتكيف مع المستجدات والتغيرات في مجال صناعتها

- تعمل سيلاس للإسمنت على تحقيق النمو والتوسع من خلال استغلالها للقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية للانتقال من شركة رائدة على المستوى المحلي، إلى تصنيفها ضمن الشركات الخمس الرائدة في مجال صناعة الإسمنت بمنطقة الشرق الأوسط وإفريقيا.
- تتمثل إستراتيجية شركة سيلاس للإسمنت في السعي نحو تحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها، من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية

النتائج النظرية:

- ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية في هذا السياق يمكن عرضها فيما يلي :
- أن الأزمة هي كل ما يواجهه المؤسسة في مجال نشاطها ويؤثر على سيرورتها واستمرارها.
 - الفرق بين مصطلح الازمة و مصطلحات مشابهة (المشكلة، الصدمة، الصراع، الحادث، الخلاف، الكارثة)
 - عوامل النجاح في إدارة الأزمات هي عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات و جمع المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وكافة الأزمات والمخاطر والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، للاستعداد لمواجهةها.
 - يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث يقتضي التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات، منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة
 - أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على أبعاده الخمسة وهي: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة، من خلال علاقته بكافة الجوانب المحيطة بالمنظمة لما يمثله من منهج للتسيير والإدارة الناجحة للمنظمة، ونظام تحديد الأهداف والاستراتيجيات بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - أن القائد الذكي استراتيجيا سيأخذ حتما بعين الاعتبار دراسة وبلوغ الاهداف المحددة في الجانب الاقتصادي.
 - الفرق بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي فالذكاء الاقتصادي هو مصطلح يكثر استعماله الا أنه في حقيقة الامر يمثل جزءا من الذكاء الاستراتيجي.

النتائج الميدانية :

- من خلال الدراسة الميدانية و التي كان هدفها الاجابة على الفرضيات المطروحة توصل الى رفض الفرضية الرئيسة الصفرية (H0) التي تنص على "عدم وجود دور معنوي للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسة البديلة(H1) التي تشير إلى "وجود دور معنوي للذكاء الإستراتيجي في تعزيز فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة محل

الدراسة". حيث افرزت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بصورة مقبولة الى حد بعيد على تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي في زيادة فاعلية ادارة الازمات بالمؤسسة، و بناء على أجوبة الاستبانة لإطارات المؤسسة لمسنا فهم ووعي بمضمون المصطلحات المعتمدة فيها و التي شملت في مجملها ابعاد الذكاء الاستراتيجي و مراحل ادارة الازمات هو امر اجابي قلما نلمسه في ادارات المؤسسات الجزائرية ، و ذلك راجع للتغيير في رؤية الشركة بما يتماشى وآفاقها، وقد تجسدت الرؤية الجديدة التي تمتد من سنة 2018 إلى غاية 2023 في "جعل شركة سيلاس للإسمنت المصنع النموذجي لتلبية احتياجات منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا، مع تبني فلسفة الشركة المواطنة "وسعيًا منها لتحقيق البقاء والنمو.

اقتراحات و توصيات:

وأن كانت معظم النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني تعتبر إيجابية إلا أن هذا يمنعنا من تقديم مجموعة من التوصيات التي نأمل من خلالها تدعيم الواقع العلمي للمؤسسة محل الدراسة فيما يلي :

- تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي لتزويد المنظمة بالمعلومات المطلوبة و المساهمة في رسم معالم مستقبلها، و اجراء تقييمات للمخاطر المحيطة بها.
- تشجيع العمل الاستباقي في التعامل مع البيانات و المعلومات المتعلقة بالتحذيرات من الازمات و العمل على تحليلها واستقراء توجهاتها و وضع الخطط الملائمة
- اعتماد تصنيف للازمات حسب أنواعها و شدتها و تأثيرها على الانشطة في المنظمة
- ضرورة ان يكون هنالك متابعة للتغيرات والأحداث التي تحصل في البيئة الداخلية و الخارجية , التي من الممكن ان تكون لها انعكاسات سلبية على اداء المنظمة المبحوثة , وذلك من اجل اخذ الإجراءات اللازمة لدرء آثار تلك التغيرات واعطاء أهمية لعملية التنسيق بين المصالح الإدارية من أجل تفعيل عملية اتخاذ القرار.
- العمل على تشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة بالاعتماد على مكاتب البحث والاستشارة لمعرفة الوضع الاستراتيجي للمؤسسة
- العمل على تكريس كل من الاستشراف، وتفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الشراكة، الدافعية لدى المسؤولين بالمؤسسة
- زيادة الوعي لدى القيادات الادارية في المؤسسة محل الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغيري البحث (الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات)
- تشجيع رأس المال الفكري داخل المنظمة بالتركيز على خبرات و كفاءة الموظفين ، وضرورة الاستفادة منها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للتعامل مع الاحداث و الازمات

يمثل هذا البحث دراسة متواضعة لموضوع الذكاء الاستراتيجي و محاولة الإلمام بجميع جوانب موضوع الذكاء الاستراتيجي، و إضافة جديدة كمورد علمي للاستفادة منه في البحوث المستقبلية.

يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة نذكر منها : ان ادوار الذكاء الاستراتيجي يمكن ان تتحدد في جوانب عدة منها:
دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير، الدور تنافسي الذي يوفره الذكاء الاستراتيجي، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عمليات اتخاذ القرارات

قائمة المراجع

الكتب

1. أحمد صالح، و آخرون. (2010). الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
2. بسام خلف الصالح الشيال، و محمد نور صالح الجداية. (2021). تأثير القيادات الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات. 18 (53)، الصفحات 122-145.
3. رفعت عارف الضبع. (2015). إدارة الأزمات. القاهرة مصر: المكتب المصري للمطبوعات.
4. سعاد قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات 2011. كلية التجارة: الجامعة الاسلامية.
5. سهام عبد الله حسين. (2013). دور مدارس الثانوية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها مدارسهم. (60)، الصفحات 1-35.
6. سهام عبد الله حسين. (2013). دور مدرء المدارس الثانوية في مواجهة الازمات التي تتعرض لها مدارسهم في ضوء مهامهم الادارية. مجلة ديالي(60)، الصفحات 1-35.
7. سيف خلف عطا الله الجبوري، و نائر أحمد السعدوان السمان. (2020). بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات. تنمية الرافدين، 126 (39).
8. صالح النعيمي. (2008). المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. عمان: دار إصرار للنشر.
9. غسان قاسم داوود السلامي، و خالد عبد الله إبراهيم العيسلوي. (2010). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
10. كامل محمد محمد عويضة. (1996). علم النفس الشخصية. بيروت: دار الكتب العلمية.

المذكرات

11. بسمة وليد سليم الشيخ يحيى . (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.

قائمة المراجع

12. جهاد أحمد عيسى مساعدة. (2002). عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن (رسالة ماجستير). كلية التربية، الأردن: جامعة يرموك.
13. عبد الله العاملي. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي (رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
14. عبد الله بن منصور. (2008). اشكالية العلاقة بين الاقتصاد والاخلاق (اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). تلمسان: جامعة تلمسان.
15. عبد الوهاب عبد الفتاح الألوسي ، و آخرون. (2019). متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات. مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، الصفحات 583-601.
16. عزيز عراس العيفة. (2002). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني دراسة ميدانية من منظور المديرين (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة يرموك.
17. لطيفة برني. (2015). اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة (اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
18. محمدمعاصر محمد ابراهيم شقرت. (1990). نحو نموذج إسلامي لإدارة الأزمات . كلية الدراسات العليا: الجامعة الأردنية.
19. محمود محمد الحيارى. (2014). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، عمان الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
20. نصير مطر كاظم الزبيدي. (2010). الولايات المتحدة الأمريكية وإدارتها للأزمات الدولية (رسالة دكتوراه). العراق بغداد.

المقالات

21. ابراهيم هنار. (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(77)، الصفحات 182-201.
22. الصعوب، ي. ز. & الكساسنة، م. (2021). الدور الوسيط للابداع التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية. 7(01), pp. 993-1018 ,

23. الموسوي، م. ع. (2021). دور الممارسات الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات. *مجلة الدراسات المستدامة*. 03(04), pp. 598-626.
24. إلياس العيداني، و وآخرون. (2019). دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 13(3)، الصفحات 45-68.
25. إيمان سعودي. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*، 2101، الصفحات 591-622.
26. بسام خلف صالح الشيبال، و محمد نور صالح الجداية. (2021). تأثير القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/ الأردن. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 17(35)، الصفحات 122-145.
27. حافظ عبد الناصر . (2017). الذكاء الاستراتيجي للادارة العليا وانعكاساته في تعزيز تماسك الجماعة. *مجلة جامعة بابل*، 25(04)، الصفحات 1473-1495.
28. سارة بوريع. (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاعلى تحقيق الريادة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 07(03)، الصفحات 436-456.
29. سعيد عبد الله محمد، و إيمان بشير محمد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية/ دراسة استطلاعية لاراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، 8(2)، الصفحات 170-198.
30. ضحى باسل مظفر . (2016). تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسط التخطيط الاستراتيجي. *مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية*، 22(92)، الصفحات 159-196.
31. طارق خليل إيثار. (2021). إدارة الأزمات في ظل غياب الثقة بالآخر. *مجلة الدراسات والأبحاث الإعلامية*، الصفحات 207-232.
32. عبد العالي نشوان. (2021). أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي في امكانية تطبيق نظام تخطيط للموارد. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(03)، الصفحات 242-266.
33. ليلي معلول، و رضا زهوني. (2019). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الانسانية* ، 19(02)، الصفحات 276-294.

قائمة المراجع

34. محمد فلاق. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر. مجلة الريادة واقتصاديات الأعمال، 06(04)، الصفحات 156-173.
35. محمد مظهر مزعل. (2020). أثر استراتيجية إدارة الأزمات في تحسين الأداء التنظيمي. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، 16(العدد خاص جزء 01)، الصفحات 344-360.
36. يسرى قاسم. (2021). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء. مجلة أبحاث الذكاء، 15(31)، الصفحات 415-430.

الملتقيات:

37. وهيبية بن داودية. (2012). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة. الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة (الصفحات 02-03). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

الملاحق

الملاحق:

ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ثانية ماستر

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية بعنوان:

"دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات"

دراسة حالة: مؤسسة CILAS SPA

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة ودور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذة:

د/ غضبان حسام الدين

نبيلة عبدو

الموسم الجامعي 2021-2022

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبكم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 40 أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي د ماجستير عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 10 - 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافق تكأو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي						
الرقم	أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستشراف						
01	تستقرئ المؤسسة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المؤسسة على الأمد					
02	تتابع المؤسسة التغيرات في البيئة الخارجية وتعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار					
03	الاستشراف يساعد المؤسسة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية .					
04	تشخص المؤسسة الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهدافها.					

تفكير النظم					
				05	المؤسسة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
				06	تعتمد المؤسسة على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها كل واحدة على حدى لتلمس قيمتها في المدى الطويل.
				07	تحلل المؤسسة أي مشكل بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها على حدى.
				08	تمتلك المؤسسة القدرة على دمج العناصر المختلفة بها لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بها بموجبه.
الرؤية المستقبلية					
				09	تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.
				10	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة.
				11	تعتمد المؤسسة على رؤيتها في اتخاذ القرارات.
				12	تمتلك المؤسسة القدرة على اقناع العاملين برؤيتها الاستراتيجية.
الدافعية					
				13	تمتلك المؤسسة القدرة على تحفيز العاملين بما لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي وضعتها أولا.
				14	تثير المؤسسة التنافس بين العاملين لتقدم المزيد من الإنجازات.

الملاحق:

					حدوث الأزمة بالمؤسسة.
مرحلة الوقاية والاستعداد					
					25 يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات المحتملة.
					26 يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.
					27 تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية في مجال إدارة الأزمات التي قد تواجهها.
					28 تتعاون المؤسسة مع منظمات أخرى لإدارة الأزمات.
احتواء الأضرار					
					29 يتم استخدام إجراءات الطوارئ بكفاءة للتقليل من الأضرار المرافقة للأزمة.
					30 يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.
					31 يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة.
					32 العمل على منع حدوث أزمات فرعية قد تنتج عن الأزمة الرئيسية.
مرحلة استعادة النشاط					
					33 يتم تزويد المصالح المختلفة بالمؤسسة والتي تأثرت بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها.
					34 يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة لممارسة نشاطها العادي بعد نهاية الأزمة.
					35 يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات القدرة على التدخل

الملاحق:

					لإحداث تغيير في طريقة معالجة إذا وصلت إلى طريق مسدود.	
					يتم تنفيذ الخطط اللازمة لإنجاز الواجبات في المؤسسة بعد نهاية الأزمة.	36
مرحلة التعلم						
					تستخلص المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة منها للاستفادة في مواجهة الأزمات المحتملة.	37
					يتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب.	38
					يتم التركيز على مراجعة كافة الإجراءات المتعلقة بالمؤسسة وتقييمها.	39
					العمل على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات.	40

الملحق رقم (2) جداول spss

Reliability
[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	20

RELIABILITY
/VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y21 y22 y23 y24 y31 y32 y33 y34 y41 y42 y43 y44 y51 y52 y53 y54
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 ^a	,686	,675	,403

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,316	1	9,316	61,186	,000 ^a
	Residual	4,530	28	,162		
	Total	14,454	29			

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Delta		
1	(Constant)	-,295	,504			-,585	,563
	y	1,050	,134	,828	7,822	,000	

a. Dependent Variable: x

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 ^a	,628	,615	,529

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,251	1	13,251	47,322	,000 ^a
	Residual	7,641	28	,273		
	Total	21,092	29			

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Delta		
1	(Constant)	-,793	,663			-,1197	,243
	y	1,214	,176	,793	6,879	,000	

a. Dependent Variable: x3

/CATEGORIES VARIABLES=genre ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.

Custom Tables
[DataSet0]

		Count	Column N %
genre	"???"	30	100,0%
	"?????"	0	,0%

* Custom Tables.
CTABLES
/VLABELS VARIABLES=ans DISPLAY=LABEL
/TABLE ans [COUNT P40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1]
/CATEGORIES VARIABLES=ans ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.

Custom Tables
[DataSet0]

```
* Custom Tables.
CTABLES
/VLABELS VARIABLES=exper DISPLAY=LABEL
/TABLE exper [COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1]
/CATEGORIES VARIABLES=exper ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
```

Custom Tables

[DataSet0]

exper	Count	Column N %
???	2	6,7%
???	23	76,7%
???	2	6,7%
???	3	10,0%

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1 x21 x22 x23 x24 x2 x31 x32 x33 x34 x3 x41 x42
y1 y21 y22 y23 y24 y2 y31 y32 y33 y34 y3 y41 y42 y43 y44 y4 y51 y52 y53 y54 y5 y
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

[DataSet0]

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 ^a	,530	,522	,603

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,860	1	11,860	32,810	,000 ^a
	Residual	10,184	28	,364		
	Total	22,044	29			

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,742	,755		-,983	,334
	y	1,149	,201	,734	5,710	,000

a. Dependent Variable: x2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,61	4,66	3,53	,840	30

```
* Custom Tables.
CTABLES
/VLABELS VARIABLES=exper DISPLAY=LABEL
/TABLE exper [COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1]
/CATEGORIES VARIABLES=exper ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
```

Custom Tables

[DataSet0]

exper	Count	Column N %
???	2	6,7%
???	23	76,7%
???	2	6,7%
???	3	10,0%

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x1 x21 x22 x23 x24 x2 x31 x32 x33 x34 x3 x41 x42
y1 y21 y22 y23 y24 y2 y31 y32 y33 y34 y3 y41 y42 y43 y44 y4 y51 y52 y53 y54 y5 y
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

[DataSet0]

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

Cases	Valid	N	%
	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

^a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	20

* Custom Tables.

```

CTABLES
/VLABELS VARIABLES=genre DISPLAY=LABEL
/TABLE genre [COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1]
/CATEGORIES VARIABLES=genre ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
    
```

Custom Tables

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

Cases	Valid	N	%
	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

^a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,977	40

```

RELIABILITY
/VARIABLES=x11 x12 x13 x14 x21 x22 x23 x24 x31 x32 x33 x34 x41 x42 x43 x44 x51 x52 x53 x54
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Custom Tables

[DataSet0]

ans	Count	Column N %
?? 30*	1	3,3%
???? 739	22	73,3%
?? 50	1	3,3%
??? 50*	6	20,0%

* Custom Tables.

```

CTABLES
/VLABELS VARIABLES=diplom DISPLAY=LABEL
/TABLE diplom [COUNT F40.0, COLPCT.COUNT PCT40.1]
/CATEGORIES VARIABLES=diplom ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
    
```

Custom Tables

[DataSet0]

diplom	Count	Column N %
????	13	43,3%
????	11	36,7%
????	4	13,3%
??????	2	6,7%

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,793 ^a	,628	,615	,529

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,251	1	13,251	47,322	,000 ^a
	Residual	7,841	28	,280		
	Total	21,092	29			

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.793	,663		-1,197	,241
	y	1,214	,176	,793	6,879	,000

a. Dependent Variable: x3

x54	30	3,53	,778			
x5	30	3,53	,648			
x	30	3,61	,708			
y11	30	3,53	,778			
y12	30	3,70	,702			
y13	30	3,60	,664			
y14	30	3,77	,774			
y1	30	3,70	,603			
y21	30	3,57	,817			
y22	30	3,47	,819			
y23	30	3,70	,702			
y24	30	3,47	,776			
y2	30	3,55	,711			
y31	30	3,70	,702			
y32	30	3,87	,829			
y33	30	3,63	,669			
y34	30	3,70	,837			
y3	30	3,72	,627			
y41	30	3,77	,728			
y42	30	3,87	,571			
y43	30	3,67	,861			
y44	30	3,90	,807			
y4	30	3,80	,502			
y51	30	3,73	,766			
y52	30	3,83	,791			
y53	30	3,77	,774			
y54	30	3,87	,860			
y5	30	3,80	,758			
y	30	3,71	,557			

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,494 ^a	,244	,217	,571

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,947	1	2,947	9,024	,006 ^a
	Residual	9,145	28	,327		
	Total	12,092	29			

a. Predictors: (Constant), y
b. Dependent Variable: x5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,408	,716		1,965	,059
	y	,573	,191	,494	3,004	,006

a. Dependent Variable: x5

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,58	4,10	3,53	,219	30
Std. Predicted Value	-2,990	1,769	,000	1,000	30

الملحق رقم (3) طلب مساعدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بسكرة في : 16 - 05 - 2022
إلى السيد : مدير مؤسسة سيلاس
للإسمنت - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 470 / ل.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - عبدونبيلة

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات "

تحت إشراف : د/ غضبان حسام الدين

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

ع / عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تقرير التريض :

دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

- غضبان حسام الدين

من إعداد الطالبة:

- عبدو نبيلة

الموسم الجامعي: 2021-2022