

الفصل الأول

المقدمة

المبحث الأول : الإطار المنهجي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار المنهجي

المقدمة :

شهدت الالفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال , واستوجبت احداث تغيرات جوهرية فى الاساليب التخطيطية التى اتبعت فى الالفية الثانية والتى اعتمدت اساسا" على تحليل واستقراء الاحداث الماضية , وافترض ان المستقبل امداد للماضى واعتبار ان التغيرات تمثل تهديدا" للمنظمة .

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجى اكثر المواضيع اهمية لانه جهد منظم للوصول الى قرارات ونشاطات اساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل ولماذا تعمل الخ.

واداة ادارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل افضل فى جميع الظروف التى تتعرض لها , وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف , وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة , وان تقييم اداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو افضل السبل للتجاوب مع اوضاع البيئة الدينامية .

كما اصبحت الازمات سمة اساسية للمنظمات المعاصرة فى الالفية الثالثة فى البيئة الدينامية , واصبح كل تنظيم لاينجو من تأثير الازمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى كأسلوب فى مواجهة الازمات والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق .

فالتخطيط الاستراتيجى لمواجهة الازمات يعنى ان المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والازمات على مستوى المنظمة والدولة .

مشكلة الدراسة :

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجى فى ادارة الازمة واثره على مواجهة الازمات التى تعترض نموه وتقدمه وهذا مايمكن ان نلخصه فى مشكلة البحث من خلال الاجابه على الاسئلة التالية :

1- مامدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجى ؟

2- مامدى وضوح مفهوم ادارة الازمات ؟

3- ماهى العوامل التى يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجى ؟

4- ما أثر تبنى التخطيط الاستراتيجي فى مواجهة الازمات ؟

أهمية الدراسة :

تبرز اهمية البحث من خلال :

1. بيان اهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات والمخاطر التى تتعرض لها المنظمات .
2. بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائى proactive Approach اى محاولة التنبؤ بما سيحدث .
3. بيان كيف يمكن مواجهة الازمات من خلال ادارتها .
4. تحفيز المسؤولين وخاصة الادارة العليا الى اهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي فى مواجهة الازمات .

أهداف الدراسة :

من اهداف الدراسة مايلى :

1. التعرف على مفهومى التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات .
2. بيان العوامل الاساسية التى يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .
3. التعرف على كيفية ادارة الازمة .
4. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الازمات .

فرضيات الدراسة :

تتلخص فرضيات الدراسة فى الاتى :

- الفرضية الاولى : هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتعرف المؤسسة على الازمات .
- الفرضية الثانية : يمكن ان تؤثر الثقافة السائدة فى المؤسسة فى مدى تبنى المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي .
- الفرضية الثالثة : هنالك علاقة بين الاعداد الجيد للتخطيط الاستراتيجي واتباع الاسلوب العلمى فى ذلك وقدرة المؤسسة على معالجة الازمات وادراكها قبل استفحالها .

منهج الدراسة :

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة , واسلوب الاستقصاء , عن طريق تصميم الاستبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة .

حدود الدراسة :

لهذه الدراسة حدود مكانية وزمانية على النحو التالي :

1. الحدود المكانية : شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة .
2. الحدود الزمانية : (2010 - 2013) .

مصادر جمع المعلومات :

- المصادر الاولية .
- المصادر الثانوية .

هيكل الدراسة :

يشتمل هذا البحث على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة تفاصيلها على النحو التالي :

تناولت المقدمة مشكلة البحث واهدافه واهميته وفرضيات البحث ومنهج البحث وادواته , الدراسات السابقة وحدود البحث الزمانية والمكانية .

يناقش الفصل الاول التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والاهمية والاهداف , المستويات , المسئوليات , الادوات

يناقش الفصل الثانى الازمات من حيث مفهومها وخصائصها وتأثيرها واسبابها , الاهداف , الانواع , الفوائد , المناهج والمستويات .

الفصل الثالث الدراسة الميدانية ويتكون من مبحثين , المبحث الأول : نبذة تعريفية , شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين الإسلامي , المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

الخاتمة وتتضمن الخلاصة والنتائج والتوصيات .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1. دراسة هزلول بن صالح الهزلول (2008م) حول النسق التنظيمي الامثل في فاعلية ادارة الازمات⁽¹⁾

سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

3. تحديد مستوى فاعلية خصائص التنظيم الهرمي في ادارة الازمات .
4. تحديد مستوى فاعلية خصائص التنظيم المصفوفى في ادارة الازمات .
5. تحديد مستوى فاعلية خصائص التنظيم الشبكي في ادارة الازمات .
6. تحديد مستوى فاعلية التنظيم المدمج في ادارة الازمات .
7. تحديد مستوى فاعلية خصائص التنظيم الفعال في ادارة الازمات .
8. معرفة مدى اختلاف او تشابه رؤية القيادات الادارية نحو فاعلية خصائص انماط التنظيم الادارى التى تناولها البحث فى ادارة الازمات باختلاف خصائصهم الديموجرافية .
9. كشف اهم خصائص النسق التنظيمي الامثل الذى يحقق فاعلية ادارة الازمات فى المملكة العربية السعودية .

استخدم الدارس المنهج الوصفى الذى يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المرغوب دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها ما يلى :

1- ان خصائص التنظيم الكلاسيكى (الهرمى) ذات فاعلية متوسطة فى ادارة الازمة بينما خصائص التنظيم المصفوفى والفعال والشبكي والمدمج ذات فعالية كبيرة من منظور القيادات الادارية فى المملكة

2- ان الخصائص التى حققت مستوى فاعلية كبيرة لانماط التنظيم الكلاسيكى والمصفوفى والشبكي والمدمج والفعال فى ادارة الازمات تتمثل فى :

أ. تدريب الرسمى اثناء الخدمة على مواجهة الازمات .

ب. توفير الانضباط فى اثناء مواجهة الازمة .

(1) هزلول بن صالح الهزلول , جامعة النيلين , حول النسق التنظيمي الامثل فى فاعلية ادارة الازمات 1429هـ - 2008م

- ت. الاعتماد على تقنيات معلوماتية متطورة فى ادارة الازمة .
- ث. الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة بالتنظيم لمواجهة الازمة .
- ج. التنسيق الجيد بين الادارات المعنية بمواجهة الازمة .
- ح. الوعى بالاستراتيجية المخططة لمواجهة الازمة بنجاح .
- خ. تشخيص تطورات الازمة من خلال تحديد جوانب الضعف والقوة .
- د. العمل بروح الفريق فى اثناء ادارة الازمة .
- ذ. زيادة احساس العاملين بالمسئولية فى اثناء مواجهة الازمة .

2. دراسة طارق عثمان عبدالله هلال (2011م)⁽¹⁾

عن اثر الادارة الاستراتيجية فى مواجهة الازمات

تمثلت مشكلة الدراسة فى اثرا الادارة الاستراتيجية فى مواجهة الازمات . هل تعمل المؤسسات الاقتصادية وفق رؤية واضحة ماهى الغايات التى يعمل بها المؤسسة للوصول اليها . استخدم الدارس المنهج الوصفى التحليلى والمنهج التاريخى لتأصيل الظاهرة موضع البحث . هدفت الدراسة الى التعرف المؤسسات المصرفية بأهمية الادارة الاستراتيجية بصورة عامة فى تحسين مستوى المنشآت , وبصورة خاصة فى مواجهة الازمات ايضاً التعرف على دور الادارة الاستراتيجية فى مواجهة الازمات . والوقوف على الاسباب الرئيسية التى تؤدى الى قيام الازمات . توصل الدارس الى النتائج التالية :

- يهتم البنك بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات .
- لدى البنك نظام فعال للمعلومات يمكنه من متابعة متغيرات البيئة التى يعمل بها.
- العاملون بالبنك لديهم المام كافي وعلى درجة من المعرفة بأهمية الادارة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها فى المؤسسة .

(1) طارق عثمان عبدالله هلال , اثر الادارة الاستراتيجية فى مواجهة الازمات , دراسة حالة بنك التنمية التعاونى (الرناسة), جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2011 م .

- مكنت الادارة الاستراتيجية البنك عن طريق التحليل الاستراتيجي الفعال البنوك من التعرف على الازمات فى مراحلها الأولى وبالتالي تسهل من عملية ايجاد حل لها قبل استفحاله .

3. دراسة صلاح ابراهيم الامام بشير عن دور التخطيط الاستراتيجي فى تطوير المشروعات (1)

سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- 1- التعرف على كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمشروع الجزيرة
- 2- معرفة المشاكل والمعوقات الناجمة من عملية التخطيط الاستراتيجي
- 3- معالجة اوجه القصور فى الاجراءات والاساليب الادارية بصفة عامة
- 4- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التى تساهم فى تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذى يقوم بوصف الظواهر والاحداث وتحديدًا "منهج دراسة الحالة باستخدام اسلوب spss لتحليل البيانات والمعلومات .

اهم النتائج التى توصل اليها الباحث : ان معرفة المديرين بالتخطيط الاستراتيجي قليلة او متوسطة ,ومن النتائج ايضا" ان هناك بعض الادارات والاقسام لاتستخدم التخطيط رغم حاجتها اليه ومن النتائج البحث ايضا ان المشروع مازال يستخدم الاساليب الوصفية التقليدية (الخبرة السابقة والاستشارات)ووصت الدراسة بضرورة قيام ادارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي بمشروع الجزيرة وضرورة الاهتمام بالفعالية الادارية من خلال التخطيط السليم واعداد كوادر وتزويدها بالخبرات الاجنبية لمواجهة تحديات المستقبل الغامض

4/ دراسة (الزامل وآخرون) (2) عن الازمات المدرسية واساليب التعامل معها فى مدارس سلطنة عمان

هدفت الدراسة الى الكشف عن الازمات المدرسية التى تتعرض لها مدارس السلطنة كما حددها مديرها , وعلى الاساليب التى يستخدمونها للتعامل مع تلك الازمات وهى لابلاغ الشرطة , ابلاغ المنطقة التعليمية , ابلاغ الدفاع المدنى , ابلاغ المؤسسات الصحية , ابلاغ عائلة الطالب .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , ولتحقيق اهداف الدراسة ثم تطويره اداة تتضمن

ستين فقرة تمثل الازمات المدرسية , ثم تطبيقها على عينة بحث المكونة البحث من (275) مدير مدرسة

واشارت النتائج الى الاتي:

(1) صلاح ابراهيم الامام بشير , جامعة النيلين , دور التخطيط الاستراتيجي فى تطوير المشروعات (دراسة حالة مشروع الجزيرة), 2011م

(2) الزامل وآخرون , الازمات المدرسية واساليب التعامل معها , سلطنة عمان 2007م

الى ان الازمات المتعلقة بالطالب حازت المرتبة الاولى , تليها الازمات المتعلقة بالادارة , ثم الازمات المتعلقة بالمعلم , واخيرا الازمات المتعلقة بالمجتمع المحلى .

اما بالنسبة للازمات التى يتخذونها المديرون لمواجهة الازمات على مستوى المدرسة فلوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الازمات على مستوى المدرسة الا فى حالات قليلة .

5. دراسة (سليمون , 2001م) بعنوان الخطط المستقبلية لادارة الازمات المدرسية (1)

هدفت الدراسة الى التعرف الى الازمات المدرسية ونسبة انتشارها فى المدارس الثانوية للبنين والبنات , وماهى اكثر الازمات انتشارا وقالت الدراسة رسم (بروفيل) لكل ازمة , وامكانيات المدرسة وكفاءتها فى مواجهة الازمة والتعرف على الفروق بين مدارس البنين والبنات فى الازمات , وتقييم الازمات .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى وقامت بتصميم استبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لادارة الازمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من اربع مدارس ثانوية (2بنين و2بنات) قدرها 250 من القيادات المدرسية (مدير عام , مدير , ناظر , معلمين , ووكلاء)

اهم النتائج التى توصل اليها الدراسة :

- ارتفاع نسبة انتشار الازمات مثل كثافة الفصل الدراسى وسوء التعامل مع البيئة المدرسية , والشغب داخل المدرسة و عدم وجود صيانة اليومية , وضيق المدرسة او الفصل , والعدوانية الشديدة فى المدرسة والتمرد ضد السلطة المدرسية .
- وجود فروق دالة احصائية بين مدارس البنين والبنات فى الازمات السلوكية لصالح مدارس البنين , وقدمت الدراسة باروميتر الكفاءة ف ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله لمؤشرات كمية , وبناء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة الازمات المستقبلية فى المدرسة .

6. دراسة (الاعرج , ودقاسة) بعنوان ادارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الاشرافية (2)

هدفت الدراسة الى التعرف الى اتجاهات الافراد نحو مدى توافر نظام لادارة الازمات فى مراحلها المختلفة , استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى وقد تم تصميم استبانة من قبل الباحثين وتكونت عينة

(1) سليمون , الخطط المستقبلية لادارة الازمات المدرسية عمان 2001م
(2) الاعرج , ودقاسة , ادارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين فى الوظائف الاشرافية , عمان 2000

الدراسة من جميع العاملين فى الوظائف الاشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) والبالغ عددهم (287) وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها:

- يتوافر نظام لادارة الازمات فى امانة عمان الكبرى من حيث درجة توافر العناصر الاساسية التى تتصف بها الادارة الناجحة للازمات بدرجة متوسطة نسبيا فى مراحل (اكتشاف اشارات الانذار المبكر , والاستعداد والوقاية والتعليم) .
- بينما يتوافر ذلك بدرجة عالية نسبيا فى مراحل (احتواء الاضرار , واستعادة النشاط) .
- وجد ان هناك تباين فى درجة توافر العناصر الاساسية التى تتصف بها الادارة الناجحة فى مراحل النظام الخمس التى تمثل المنظور المتكامل لادارة الازمات , وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة اعلى فى المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الاضرار واستعادة النشاط) منها فى المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الاشارات والاستعداد والوقاية) .

مما يعنى ان جهود ادارة الازمات فى امانة عمان الكبرى هى جهود علاجية ورد فعل فى معظم الاحيان لما يحدث من ازمات مختلفة وبدرجة اكبر من كونها جهودا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من ازمات .

تم التوصل الى وجود علاقات ارتباط ايجابية بين مراحل نظام ادارة الازمات بعضها مع بعض اى ان الزيادة فى درجة توفر العناصر الاساسية التى تتصف بها الادارة الناجحة للازمات فى اى مرحلة تؤدى الى الزيادة فى درجة توفر العناصر فى المراحل الاخرى من نظام ادارة الازمات لكون هذه المراحل متداخلة ومتراصة وتمثل المنظور المتكامل لادارة الازمات.

7. دراسة Sikich (2008)⁽¹⁾

بينت ان نقاط الضعف فى التخطيط لادارة الازمات تمثلت فى الأتى :

عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ويشمل ذلك تحليل للضرورة , والمعلومات وعدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط , فقد تمتلك المنظمة الثروة المعلوماتية , ولكنها لاتعرف كيف تشرك المتضررين جراء الازمة فيها الفشل فى تحديد وتكوين فرق مهيكلة للحوادث , وبشكل هذا احد التحديات الكبرى امام المخططين فى المنظمات لانهم لا يهيئون منظماتهم لايجاد نظام نموذجى لفرق الاحداث والازمات , ما يعنى ان مثل هذه المنظمات لم تكن تؤمن بتمكين العاملين فيها من اجل مشاركتهم

(1)Sikich ,Geary W.(2008) ALL Hazard crisis Management planning .U.S.Alogical Management system .Corp

الفعالة فى حل الازمة وغياب او ضعف التنسيق مع الوحدات المتأثرة بالحدث , وهذا ناتج عن ضعف عملية الاتصال مع المجتمع , والمنظمات المجاورة ووحدات الدعم , مثل فرق الاطفاء , الشرطة , والمستشفيات وغيره والضعف فى تحديد المسئوليات التنظيمية وسببه الفشل فى توضيح مختصر للاجراءات والمهام والواجبات المتعلقة بالافراد , وقد يقود هذا الضعف لان يقول بعض هؤلاء ان هذا ليس من مسئولياتى فقد كان هناك تفويض للصلاحيات والمرتبطة حتما بالمسئوليات لما ضاعت المسئولية وقد يتم وضع افضل الخطط والبرامج من وجهة نظر مصمميها ولكنها لا يتم تجربتها وتقييمه والمغالاة فى تضمين الخطة ب مواد غير مفهومة وغامضة , لذا يجب ان تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب على ان يشمل ذلك ايضا" العاملين على كيفية تنفيذها اذا ما وقعت الاحداث او الازمات وعدم اطلاق السلطات المختصة على الخطة , وينتج ذلك عند عدم معرفة الجهات المناسبة الواجب توزيع الخطة عليه.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

تدور مفاهيم الدراسات السابقة كلها حول وعى المدراء بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي واهمية بالنسبة للمؤسسات واهدافه وكذلك الازمات الناتجة عن عدم التخطيط الاستراتيجي .
وعليه فان مفاهيم هذه الدراسة تدور حول آليات التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات فى المؤسسات وما هى الاخطاء الناجمة عن ذلك التطبيق بصورة عامة , لذلك نجد ان هذه الدراسة تتوافق مع الدراسات السابقة فى كل جوانبها بينما تختلف فى مجال التطبيق , لان الدراسة الحالية تركز فى الجانب التطبيقى للتخطيط الاستراتيجي من منظور الادارة الاستراتيجية بينما الدراسات السابقة تاخذ الجانب النظرى للتخطيط الاستراتيجي من منظور الادارى .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : ادارة الازمة

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط :

تأتى اهمية التخطيط عامة فى ان اى منظمة مهما كان نوعها او حجمها لايمكن ان تعمل دون تخطيط , فالتخطيط يسبق جميع الوظائف الادارية الاخرى وبدونه لايمكن وضع الاستراتيجيات والسياسات وتحديد الاهداف الواجب تحقيقها .

تناول كثير من الكتاب التخطيط بالتعريف , فقد عرف بأنه التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة فى الشركة , وتحديد مايجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات (1).

وعرف البعض الاخر بأنه يهتم بالتحديد المسبق لما يجب ان تقوم بانجازه منظمة العمل وطريقة تحديد الاهداف وبأنه اختيار حاضر مستقبلى من بين مجموعة من التصرفات و النشاطات البديلة(2). فالتخطيط يعرفه قاموس فونتانا للفكر الحديث بأنه طريقة , او ترتيب , او اجراءات للقيام بنشاط ما على نحو منظم(3).

وعرفه كذلك بأنه القاعدة التى تقوم عليها الوظائف الادارية الاخرى وهو عملية مستمرة تتضمن سير الامور للاجابه عن الاسئلة المتمثلة فى ماذا يجب ان نعمل ومن يقوم به, وأين , ومتى , وكيف . وهو الذى يعمل على تحديد الانشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الاهداف . ومفهوم التخطيط العام يجيب على اربعة اسئلة هى :

. ماذا نريد ان نعمل ؟

. اين نحن من ذلك الهدف الان ؟

. ما هى العوامل التى ستساعدنا او ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟

. ماهى البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وماهى البديل الافضل ؟

وبذلك نجد ان التخطيط يضع الاطار الشامل والتفصيلى للاهداف والخطط , والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الاهداف .

(1) احمد ماهر - دليل المدير خطوة بخطوة فى الادارة الاستراتيجية , الدار الجامعية للنشر - الاسكندرية الطبعة الاولى - 1999م ص 23
(2) محمد حسن حافظ - محاضرات لطلاب الماجستير دفعة 1999 م برنامج ماجستير ادارة اعمال - كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
(3) محمد هاشم عوض - ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي) المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السودانى - 8/31 - 9/5/2002م

وينصب التخطيط على المستقبل القريب والبعيد . وعليه لا يمكن لاي نشاط او عمل ان يتم بنجاح الا اذا تم التخطيط له على اساس علمى سليم (1).

نخلص من التعاريف المذكورة آنفا بأن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة وهو الطريق الذى يحدد بصورة مسبقة لاعمال يجب عملها , وهو يتمركز فى اتخاذ قرار مسبق حول الاجابه على ماذا نفعل ؟ وكيف نفعل ؟ متى نفعل ؟ ومن يفعل ؟ فالتخطيط اذا هو جسر يربط بين الحاضر والمستقبل او بين نقطة واخرى وهو وثيق الصلة بالاهداف فمتى ما تحددت الاهداف كان هنالك تخطيطا (2).

كل التعريفات السابقة الذكر التى تم تناولها وهى على صعيد منظمة العمل , وايضا نجد ان التخطيط يما رس على نطاق الدولة ككل فيشتمل التخطيط على مستوى الدولة الخطة التى تتضمن اهداف وسياسات وبرامج ومشروعات وانشطة تتعلق بكل او بعض المؤسسات والاجهزة والمنظمات الحكومية ولهذا النمط عدة صور منها الخطة القومية الشاملة وهى التى تهدف الى التحكم فى مختلف انشطة المجتمع فى اطار نظام متكامل للوصول للاهداف الكبرى التى تلبى حاجات المجتمع فى جميع مجالات الخطة القطاعية ويستهدف هذا النمط من الخطط التحكم 77 فى قطاع معين من انشطة المجتمع , ويركز على انفاذ السياسات والبرامج الخاصة بهذا القطاع لتحقيق الاهداف المرسومة له على ضوء الامكانيات المتاحة (3).

مما سبق ذكره يتضح ان للتخطيط علاقة مباشرة بين عنصرين رئيسيين هما المستقبل و(الاهداف والطرق) او الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الاهداف , اى بعبارة اخرى ان للتخطيط علاقة بالاهداف والاستراتيجيات , سواء أكان على نطاق منظمة العمل او نطاق الدولة ككل .

مفهوم الاستراتيجية وتطورها :

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم القديمة تاريخيا وتزامن ظهورها مع اندلاع الحروب والعمليات العسكرية , كلمة استراتيجية فى الاصل كلمة يونانية مشتقة من كلمة (استراتيجوس) وتعنى فن القيادة اى كيف يستخدم القائد القوى الحية والحزر لضمان تحقيق النصر فى الحرب . وقد تطور هذا المفهوم من الناحية العسكرية البحتة ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية فأصبحت الاستراتيجية واسعة المعنى ولا تركز على الجوانب العسكرية والحربية فقط , ولم تعد وفقا على العسكريين بل امتدت الى اكثر من ذلك

(1)internet –http; [www.alnoor](http://www.alnoor-world.com/learn/monay/five_function.htm) –world .com/learn/monay/ five function.htm.

(2) محمد حسن حافظ - محاضرات لطلاب الماجستير .مرجع سابق.

(3) اسماعيل صبرى مقلد - الاستراتيجية و السياسة الدولية - الطبعة الثالثة - القاهرة - مؤسسة الابحاث العربية - 1985 ص 32.

لتكون فنا يزاوله الجميع فى مجالات شتى , وبالتالي اصبح يطلق على الاستراتيجية فن استخدام القوة للوصول الى الاهداف⁽¹⁾ .

ففى المجال السياسى تعنى استخدام الموارد المتاحة للوصول للاهداف القومية , اما من الناحية الاقتصادية فتعنى التخصيص الامثل للموارد النادرة المتاحة⁽²⁾ .

تعريف الاستراتيجية :

انتقل مفهوم الاستراتيجية الى مجال الاعمال فى العقود القليلة الماضية , وقد تناولها كثير من الباحثين والكتاب بالدراسة والتحليل الا انهم لم يضعوا تعريفا محدد لها , حيث تناولها كل منهم من زاويته المستهدفة من هذه التعاريف الأتى :

- الاستراتيجية هى اسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص بيئية , والذى يأخذ فى الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع , سعيا لتحقيق رسالة واهداف المشروع⁽³⁾ .

- انها تحدد اهداف المشروع الاساسية طويلة الاجل والقيام بالعمليات التى من شأنها تجميع الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الاهداف واتخاذ القرارات لتوسيع حجم الاعمال والقيام بأنشطة اقتصادية⁽⁴⁾ .

- انها الاسلوب العلمى الذى تلجأ اليه الادارة فى استخدام الموارد المتاحة وصولا للاهداف المقررة⁽⁵⁾ .

- انها مسار او مسلك اساسى تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوافرة لديها لتحقيق اهدافها فى ظل ظروف عدم التأكد , وعلى ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم او تؤثر على مصالحهم⁽⁶⁾ .

- الاستراتيجية تعنى تحديد الغايات (الاهداف) الرئيسية للمنظمة فى المدى البعيد وتبنى اجراءات تنفيذية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف⁽¹⁾ .

(1) عابدة سيد خطاب - الادارة والتخطيط الاستراتيجى فى قطاع الاعمال والخدمات - دار الفكر العربى - الطبعة الاولى 1985م ص 25.
(2) ابراهيم ادم يحيى - ورشة عمل التخطيط الاستراتيجى فى المصارف - المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السودانى 8/31 - 9/5/2002م.
(3) احمد ماهر مرجع سابق ص 20.

(4) strategy and sture in history of the industrial enterprise alfrad.chandler.p13

(5) عابدة سيد خطاب - مرجع سابق ص 45.
(6) عمر المقل - محاضرات لطلاب ماجستير ادارة الاعمال دفعة 1998م - جامعة الجزيرة - كلية الاقتصاد والتنمية الريفية .

- وكذلك عرفت بأنها: نمط الاهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الاهداف الموضوعية بصورة تحدد المجال الذي تعمل فيه المنشأة او ستعمل فيه فى المستقبل والطبيعة الحالية والمسقبلية للمنشأة , وهى الوسيلة التى تعتمد عليها الادارة العليا فى المنظمة للحفاظ على موقف تنافسى جيد والتكيف والتفاعل مع عوامل التأثير فى البيئة الخارجية المباشرة (عملاء , موردين , منافسينالخ) وغير المباشرة (عوامل اقتصادية , سياسيةالخ) (2).

نلاحظ من هذه التعاريف المذكورة أنفا ان بعض منها استخدمت لفظ الاستراتيجية وذلك للدلالة على الاهداف المحددة , ووضع البدائل المختلفة , وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجى منها بينما استخدمت فى البعض الاخر منها لفظ الاستراتيجية للإشارة لمجموعة من الاهداف المحددة والسياسات التى تسعى المنظمة لتحقيقها , غير الاساليب او المسارات او القرارات التى تتخذها الادارة العليا لبلوغ اهدافها . وعموما نجد ان جميع التعاريف الواردة فى ان الاستراتيجية هى التى تحدد الاهداف الاساسية .وتحدد كذلك الوسائل التى من شأنها تطبيق الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ,مع الجوانب الاساسية فى مفهوم التخطيط الاستراتيجى (*)

ماهى الادارة الاستراتيجية :

يعتبر نجاح بعض المنشآت وفشل الآخر حقيقة واقعة من حقائق دنيا الاعمال ,ويرجع هذا الفشل الى تغيرات بيئية لم تحسن الادارة التعامل معها . اما بسبب عدم توقعها او بسبب عدم توافر الموارد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها لها , ومن المؤكد انه لا تبقى فى السوق الا المنشآت التى تخدم احتياجات مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة عاليتين ,بمعنى ان تعنى هذه المنشآت بحاجات المجتمع بأسعار تكفى لتغطية تكاليفها وتحقيق بعض الربح من ذلك (4) . وقد لجأت الادارة الى عدة اساليب للتعامل مع التغيرات فى بيئة المنشأة الداخلية والخارجية , وهذه الاساليب مرت بعدة مراحل الى ان وصلت الى مرحلة الادارة الاستراتيجية وهى التى يقوم فيها المديرون واجهزة التخطيط الاستشارية بأعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع التغيرات المحتملة فى المستقبل .

(1) ابراهيم ادم يحيى - مرجع سابق - ص2.

(2) عمر المقل - مرجع سابق ص3.

(*) سيرد تفسير شامل لماهى التخطيط الاستراتيجى فى المبحث الثانى من هذا الفصل

(4) كامل السيد غراب - الادارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق) دار قلم دى - الطبعة الاولى - ص47.

والادارة الاستراتيجية تمثل التطور العلمى والتطبيقى لماكان يعرف تقليديا بسياسات الاعمال او السياسات الادارية , ويأتى هذا التطور كنتيجة طبيعية للتعقيدات التى شهدتها بيئة الاعمال فى السنوات الاخيرة⁽¹⁾.

اما بالنسبة لتعريف الادارة الاستراتيجية فقد وردت فى الادبيات عدة تعريفات نورد منها على سبيل المثال لا الحصر التعاريف الآتية :

. الادارة الاستراتيجية هى عبارة عن مجموعة الاعمال والقرارات التى تؤدى الى تطوير استراتيجية اواستراتيجيات فعالة وذلك لانجاز وتحقيق اهداف المنظمة⁽²⁾.

. هى العملية التى تقوم بمقتضاها الادارة العليا بتحديد الاتجاه طويل الاجل للمنظمة ووضع اهداف طوية الاجل , وصياغة الاستراتيجيات اللازمة التى تساعد فى تحقيق الاهداف وذلك فى ضوء كل من عوامل البيئة الداخلية (امكانيات المنظمة) ,والخارجية (الظروف المحيطة)ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها⁽³⁾.

. الادارة الاستراتيجية تعنى باعداد الاستراتيجيات التى ستتبنها المنظمة والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ , وتشتمل على ثلاثة عناصر هى التحليل الاستراتيجى , الاختيار الاستراتيجى والتنفيذ الاستراتيجى⁽⁴⁾.

. هى عبارة عن وضع رسائل المنظمة الرئيسية (اغراضها) والاهداف والسياسات والبرامج الرئيسية التى تعمل على تحقيق تلك الرسائل (الاغراض) , وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الاغراض والاهداف والسياسات الرئيسية⁽⁵⁾.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ تشابه كبير بينها الا أن التعريف الاخير يعتبر اكثر وضوحا. وعموما الادارة الاستراتيجية لمصطلح حديث على الربط بين بيئة العمل الداخلية بالخارجية بقراءة المستقبل وما يتضمنه من فرص وتهديدات اجمالا ويمكن القول ان الادارة الاستراتيجية هى عملية اتخاذ قرار بشأن البديل الاستراتيجى الملائم للمنظمة والتخطيط لتنفيذه⁽⁶⁾.

(1) على عبدالله الحاكم - محاضرات لطلاب ماجستير ادارة اعمال دفعة 1999م كلية الدراسات العليا - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(2) بنيامين تروجو وجون زيميرمان ترجمة على البرلسى - استراتيجية الادارة - دار المريخ لنشر 1992م ص12.

(3) Arth.Athompson, A, 1987, P.4 (taxes business publication in, 1987, P.4)

(4) عمر المقلّى محاضرات لطلاب الماجستير ادارة اعمال. مرجع سابق ص 26

(5) محمد حسن حافظ محاضرات لطلاب الماجستير. مرجع سابق ص 4

(1) عمر المقلّى - مرجع سابق ص 27

وبنظرة فاحصة وسريعة لهذا المبحث نجدان مفهوم التخطيط يركز بصورة اساسية على المستقبل .اما مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية نجد ان التقارب بينهما لدرجة التطابق , فالاستراتيجية هي الوسيلة او الآلية التي تستخدمها الادارة الحديثة بتحديد اتجاه المنظمة واهدافها بعيدة المدى و الاستراتيجيات اللازمة واتى تساعد فى بلوغ الاهداف وكل ذلك فى ضوء متغيرات البيئة المحيطة .

وإذا اخذنا هذه المفاهيم الثلاث (التخطيط, الاستراتيجية ,والادارة الاستراتيجية) فى اطار واحد يمكن ان نصل الى مفهوم التخطيط الاستراتيجى والذي يدور حوله محور المبحث الثانى .

تعريف التخطيط الاستراتيجى :

ان المقصود بالتخطيط التقليدى هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة فى الشركة , وتحديد ما الذى يمكن عمله قبل ان يحدث ذلك المستقبل . فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة اليها فعلا .

. اما التخطيط الاستراتيجى فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالى للشركة والمستقل وتحقيق هذا الشكل .
فالتخطيط الاستراتيجى اذن هو :

. كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة .

. التبصر بملامح الشركة فى المستقبل .

. تصور توجهات ومسار الشركة فى المستقبل .

. رؤية رسالة واهداف الشركة مستقبلا .

. تخيل مجال الاعمال والانشطة التى تدخل فيها الشركة .

ماهى الاستراتيجية :

لم يضع معظم الباحثين تعريفا محددًا للاستراتيجية فهى تطق احيانا على الغايات ذات الطبيعة الاساسية .واحيانا أخرى على مجموعة من الاهداف المحددة والسياسات التى تسعى المنظمة الى تحقيقها .

وقد يطلق لفظ الاستراتيجية على الاهداف المحددة , ووضع البدائل المختلفة ومقارنة التكاليف والعوائد

المرتبطة وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجى ووضعه فى برنامج زمنى قابل للتنفيذ.

ويرى أنسوف Ansoff ان الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التى تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة

الخارجية , فحيث تتسم الظروف التى يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة او عدم التأكد فمن هنا

يقع على عاتق الادارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات اليئية .

وقد كان Ansoff ينظر الى الاستراتيجية على انها عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والاسواق بالشكل الذى يعظم العائد على رأس المال المستثمر .

ويرى شاندرل Chandler الاستراتيجية انها تحديد الاهداف طويلة الاجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف . ويرى ان القرارات الاستراتيجية هي تلك التى تختص بالقرارات التى تمس مستقبل المنظمة وفعاليتها فى الاجل الطويل . وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو واتوسع .

والقرارات التكتيكية هي تلك القرارات التى تتعامل مع اوجه النشاط الروتينية , والقرارات سواء كانت استراتيجية ام تكتيكية فانه يتم تنفيذها بعد تخصيص او اعادة تخصيص الموارد .

واعادة تخصيص الموارد يعتبر من مسؤولية الادارة العليا .

وبناء على ذلك فان المديرين فى المستويات الادنى يقومون بتنفيذ الخطط فى حدود السياسات العامة التى تضعها الادارة العليا والموارد التى يتم تخصيصها .

ومن هنا يرى شاندرل ان الافراد المسئولين عن تخصيص الموارد هم الافراد الرئيسيون او المناصب الرئيسية فى المنظمة . وقد سمي هؤلاء الافراد Enterperneur اما الذين يقومون بوضع الخطط فى اطار الموارد المخصصة فيسمون بالمديرين التنفيذيين .

وبناء على ذلك فالقرارات الاستراتيجية او ما يسمى Enterprenera Decision تشير الى تلك القرارات التى تؤثر على تخصيص او اعادة تخصيص الموارد للمنظمة ككل والقرارات التشغيلية تشير الى تلك القرارات التى يتخذها المديرون باستخدام الموارد التى سبق تخصصها .

وقد عرف دراكر التخطيط الاستراتيجى : بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها فى المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات , وقياس النتائج فى ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات⁽¹⁾ .

كما عرفه ستينر Steiner انه عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الاهداف والاستراتيجيات , والبرامج الزمنية , والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

Long range planning deals with the futuring of present decision in terms of setting goags and developing strategies to achive them . transelating strategies in to detailed operational programs and assuring that plans are carried

(1) د. نادية العارف . الادارة الاستراتيجية . الطبعة الاولى 2001 / الطبعة الثانية 2003م الدار الجامعية . كلية التجارة جامعة الاسكندرية ص8-9

ويعرف الدكتور نبيل على شعث الاستراتيجية (انها مسار او مسلك اساسى تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوافرة لديها لتحقيق اهدافها فى ظروف عدم التأكد , وعلى ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم .

ويعرفها الدكتور على السلمى انها الاسلوب العلمى الذى تلجأ اليه الادارة فى استخدام الموارد المتاحة وصولا الى الاهداف المقررة.

ومن استعراض آراء الباحثين فى الفكر الادارى يمكن ان نستنتج أن:

مفهوم الاستراتيجية يعتبر مرادفا لمفهوم التخطيط الاستراتيجى . وان كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد . واذا اعتبرنا ان العملية الادارية هى عملية اتخاذ قرارات يمكن ان نصل الى ان التخطيط الاستراتيجى يشمل تلك القرارات التى تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها فى الاجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها⁽¹⁾ .

التخطيط الاستراتيجى ضرورة :

يعد التخطيط الاستراتيجى ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدى الى الكفاءة فى الاداء , وهذا ماتجمع عليه كل الشركات العالمية التى تستخدم التخطيط الاستراتيجى .ونسوق فيما يلى بعض مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجى :

- 1- يزود الشركة بمرشد حول ما الذى تسعى لتحقيقه.
- 2- يزود المسئولين بأسلوب وملامح للتفكير فى الشركة ككل .
- 3- يساعد الشركة على توقع التغيرات فى البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها .
- 4- يساعد الشركة على تخصيص (اي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
- 5- يزود وعى وحساسية المديرين لرياح التغيير والتحديات والفرص المحيطة .
- 6- يقدم المنطق السليم فى تقييم الموازنات التى يقدمها المديرون .
- 7- ينظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الادارية المختلفة .
- 8- يجعل المدير خالفا" ومبتكرا وبيادر بصنع الاحداث وليس متلقيا لها .
- 9- يوضح صورة الشركة امام كافة جماعات اصحاب المصالح.

معوقات التخطيط الاستراتيجى :

(1) د. عايدة سيد خطاب – الادارة والتخطيط الاستراتيجى فى قطاع الاعمال والخدمات دار الفكر العربى . الطبعة الاولى 1985م ص 37- 39

- ان استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس امرا هينا" فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً . وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي :
- 1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الاسلوب , وقد يرجع ذلك للأسباب التالية :
- أ. اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي .
- ب. اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته .
- ت. اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل ان يبدأ ذلك للأسباب الآتية⁽¹⁾ :
- أ/ تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية)
- ب/ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة
- 3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئاً في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية :
- أ/ مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لاتجعل المدير متقبلاً للفكرة
- ب/ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لاتجعل المدير مقدراً لأهمية الفكرة .
- ج/ وجود خطأ في ادارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية .
- 4- ضعف الموارد المتاحة , مثل :
- أ/ ضعف الموارد المتاحة
- ب/ صعوبة الحصول على مواد اولية
- ج/ صعوبة جلب التكنولوجيا والاساليب الفنية
- د/ نقص في القدرات الادارية
- 5- التخطيط يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

(1) مرجع سابق ، ذكره ، ص 39 .

أ/ تستغرق المناقشات حول رسالة واهداف الشركة وقتا طويلا من الادارة العليا

ب/ الامر يحتاج الى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة (1) .

اهمية التخطيط الاستراتيجي :

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة .
- 2- صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها .
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة .
- 4- تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة .
- 6- التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف اصحاب الاموال والادارة العليا ومصحة اعضاء المنظمة .
- 7- توجيه الموارد والامكانيات الى الاستخدامات الاقتصادية .
- 8- توجيه الجهود البحثية لتطوير اداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي .
- 9- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة واهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وانظمة عمل.

اهداف التخطيط الاستراتيجي :

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي الى ما يلي :

- 1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة .
- 2- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- 3- تطوير امكانيات المنظمة للتعرف على تحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها .
- 4- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وواجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- 5- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .

(1) د. نادية العارف . الادارة الاستراتيجية مرجع سابق ص 11- 13

- 6- توفير ادوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة .
- 7- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار فى المنظمة .
- 8- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجى فى هذا المجال الى مايلى (1):
- أ/ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة امام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها .
- ب/ تحديد افضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة .
- ج/ تعميق احساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- د/ تطوير ادوات واساليب اعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة .
- هـ/ وضع الاطار العام لأسس تحديد وتنوع مجالات اعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الانشطة او الاسواق أو العملاء او غيرها .

منافع ومكاسب من اهمية التخطيط الاستراتيجى (2):

- 1- تأصيل المنظمة لبدء عملية التخطيط الاستراتيجى .
- 2- اقتناع الادارة العليا بأهميته وضرورة التخطيط الاستراتيجى .
- 3- تنمية وعى أعضاء المنظمة بمكونات وخصائص ومتطلبات التخطيط الاستراتيجى .
- 4- تعميق احساس أعضاء المنظمة بتحميل المسؤولية والقيام بمهام عملية التخطيط الاستراتيجى .
- 5- انشاء نظام معلومات أو سجلات وملفات توضح تاريخ المؤسسة والاحداث التى مرت بها ونتائجها ودلالاتها .
- 6- الاهتمام المتواصل بتنمية الرصيد المعرفى عن تاريخ المنظمة وتطوير مخزون الخبرة وذاكرة المؤسسة بصورة تفيد فى عملية التخطيط .
- 7- الانتباه الى مواضع الخلل ونقاط الضعف فى الممارسات السابقة وتحديد توجيهات التعامل معها .
- 8- التعرف على حقيقة خصائص البيئة الداخلية للمنظمة وماتشتمل عليه من اوجه قوة ونقاط ضعف وتحديد تأثيرها على امكانية انجاز خطط المنظمة وتحقيق اهدافها .

(1) بلال خلف الله السكارنة - التخطيط الاستراتيجى - عمان - دار المسيرة للنشر - الطبعة الاولى 2010م - 1431هـ - ص 95-96
(2) مصطفى محمود أبوبكر - التفكير الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية , (الاسكندرية , الدار الجامعية للكتب , 2004م - ص 112.

9- تحديد مدى كفاية وكفاءة امكانيات قدرات المنظمة لاداء المهام والانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف

10- التعرف على مصالح احتياجات الاطراف الخارجية ذوى العلاقة بالمنظمة وتحديد نطاق الاتفاق أو التعارض معها.

11- تحديد خصائص عناصر البيئة الخارجية وما اذا كانت مقيدة أو معضدة لتحقيق اهداف المنظمة .

12- تحديد مجالات التنوع او التركيز فى الاعمال وتحديد متطلبات تحقيق ذلك .

13- تحديد مصالح ومنافع كافة الاطراف ذوى العلاقة بالمنظمة .

مستويات التخطيط الاستراتيجى :

ينقسم التخطيط الاستراتيجى الى ثلاثة مستويات رئيسية وهى حسب المستويات الادارية داخل المنظمة وهى (1):

أولاً: التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة : ويقصد به ادارة الانشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتى تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الاساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذى سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التى تتبعها .

وكما يطلق عليه (الاستراتيجية الكلية) وهى توضع بواسطة مجلس الادارة وتضع نصب عينها على اهداف المشروع كله , وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات واسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات التوزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات, وعلى التكامل ادارة المشروع والتعبير فى شكل التنظيم والذى يهدف الى انجاز اهداف المشروع وهى غالباً طويلة الاجل . وتستطيع المنظمة ان تحدد نوع التوجه الذى ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة اسئلة :

. هل يجب ان نتوسع ام نتقلص ام نستمر فى عمليتنا دون تغيير ؟

. هل نركز نشاطنا وأعمالنا فى السوق الحالية ام ننوع داخل صناعات أخرى ؟

(1) المرجع السابق ، ص 113 .

. ياترى لو اردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من التطوير الداخلى ام من الاستراتيجية العامة ؟

وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجى يجيب عن الاسئلة الآتية :

- ما هو الغرض الاساسى لاقامة المنظمة ؟
- ما هى الصورة التى ترغب المنظمة فى تركها فى اذهان افراد المجتمع ؟
- ماهى الفلسفيات والمثاليات التى ترغب المنظمة ان يؤمن بها الافراد الذين يعملون لديها ؟
- وما هو ميدان العمل الذى تهتم به المنظمة ؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدى الى وضع مجموعة من الاهداف التى تتمثل فى الآتى (1):

أ/ تحديد الخصائص التى تميزها عن غيرها

ب/ تحديد الرسالة الاساسية للمنظمة فى المجتمع

ج/ تحديد المنتج والسوق فى المنظمة

د/ تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة

هـ/ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية المختلفة

ثانيا : التخطيط الاستراتيجى على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية وهى عبارة عن ادارة مجهودات وحدات الاعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية فى مجال معين من مجالات الاعمال وتشارك فى اغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات اذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية فى الموارد والاهداف ،أويمكن محاسبتها عن نتائجها من ايرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقى الوحدات فى هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والاسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهى تغطى فترة المتوسطة الاجل فى اغلب الاحيان من ستة الى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة او وحدات الاعمال المتعددة الى معرفة الاساليب الملائمة لادارة هذه المنتجات او الاعمال من اجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية فى السوق , ان الادارة فى مثل هذه الشركات او وحدات الاعمال مطالبة ان تبحث عن اجابات مقنعة لسؤالين اساسيين هما :

(1) بلال خلف الله السكارنة – التخطيط الاستراتيجى – مرجع سابق ص 104 - 105 .

- ماهو مقدار الوقت والاموال الذى يجب انفاقه على افضل منتجاتنا أو وحدات اعمالنا للتأكد من انها تستمر فى النجاح وتحقيق الميزة التنافسية فى السوق .
- ماهو مقدار الوقت والاموال الذى يجب انفاقه فى تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة , والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا .

ثالثا :التخطيط الاستراتيجى على المستوى الوظيفى وهى استراتيجيات توضع فى مجالات وظيفية فى المنظمة وهى الانتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن احدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة المجال الذى يعمل فيه فى تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للاستراتيجية الوظيفية كما انها هى الطريقة المعتمدة فى ادارة وظيفة معينة او نشاط معين من اجل المساهمة فى تحقيق اهداف المنظمة والوحدات الادارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة او وحدة الاعمال بميزة تنافسية .

وعرفه الدكتور اسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة . فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجى الوظيفة على مستوى وظيفة التمويل فى عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبى وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهلم جرا .

وهو لايهتم بالعمليات اليومية التى تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع اطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد افكارا اساسيا التى يلتزم بها من اشرف على هذه العمليات كما تحدد ذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة . ان التوجه الرئيسى لاي استراتيجية وظيفية يجب ان ينبع من استراتيجية الشركة الام او وحدة الاعمال التى تشيعها هذه الوظيفة . ولكى تنجح الاستراتيجية الوظيفية لابد ان تؤسس او تبنى على مجالات جدارة متميزة فى الوظيفة ذات العلاقة⁽¹⁾ .

مثال ذلك التسويق , التمويل , الموارد البشرية .

مسئولية اعداد الخطة الاستراتيجية :

مسئولية مجلس الادارة (ورئيسه) فى التخطيط الاستراتيجية :

تتطلق الشرارة الاولى للتخطيط الاستراتيجى من مجلس الادارة , كما ان تعزيز الادارة العليا للجهود المبرولة فى هذا الموضوع يؤدي الى زيادة اهتمام المديرين فى كل مستويات الشركة بموضوع التخطيط

(1) بلال خلف الله السكارنة – التخطيط الاستراتيجى ، المرجع السابق ، ص 106 .

الاستراتيجى والالتزام به . وتؤثر التصريحات التى تصدر من مجلس الادارة بشكل بالغ فى استجابة الافراد فى الشركة لاي تغييرات مطلوبة فى المناخ العام بالشركة او فى الوسائل الخاصة بوضع او تنفيذ الاستراتيجية . كما يقع على عاتق مجلس الادارة خلق مايمكن ان يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجى .

دور رئيس مجلس ادارة الشركة فى التخطيط الاستراتيجى :

يلعب رئيس ملعب مجلس الادارة دورا حيويا فى مجال التخطيط الاستراتيجى بالمنظمة يمكن تلخيصه فى الآتى (1):

- 1- يتبنى جهود التخطيط ' ويحث الجميع على المشاركة الايجابية
- 2- يكون مسئولا عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط .
- 3- ينقل تصورات جماعات اصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات .
- 4- يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الاهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات .
- 5- اعداد واصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية (مع اعضاء مجلس الادارة) للبدء فى خطوات التخطيط الاستراتيجى .
- 6- الاعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجى .
- 7- تعيين اعضاء فريق التخطيط الاستراتيجى او الاستعانة بخبراء ومستشارى التخطيط الاستراتيجى وذلك لدفع الجهود فى هذا المجال .
- 8- مناقشة وتعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها .
- 9- يتابع ويراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب .
- 10- يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- 11- تلقى تقارير دورية عن مدى التقدم فى انجاز الخطط الاستراتيجية .
- 12- يحاسب العضو المنتدب (من خلال المجلس) على اى قصور فى التنفيذ كما يقترح مكافأة فى حالة الاجادة
- 13- التدخل (من خلال المجلس) فى حالة مواجهة الشركة للازمات او كوارث

(1) بلال خلف الله السكارنة - التخطيط الاستراتيجى ، المرجع السابق ، ص 107 .

مسئولية المدير التنفيذي :

تتعدد المستويات التنفيذية للمديرين وكل مدير تنفيذى مسئول بطريقة او بأخرى عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وهو المسئول عن جعل كل قراراته تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للشركة ككل .

مسئوليات عضو مجلس الادارة المنتدب فى التخطيط الاستراتيجى :

يوجد اختلاف ملموس بين مسئوليات كل من رئيس مجلس الادارة السابق ذكرها ومسئوليات العضو المنتدب كما يتضح ممايلى (1):

- 1- اتخاذ القرارات التنفيذية لجعل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها .
- 2- تتبع الظروف المحيطة بالشركة وقياس اثرها على وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها .
- 3- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة عملية تطوير الافكار الاستراتيجية من خلالهم وتصعيدها الى اعلى .
- 4- قيادة عملية التنفيذ من خلال الاعلام بالخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل وتنزيلها اليهم عبر المستويات التنفيذية المختلفة .
- 5- رفع حماس ودافعية المديرين التنفيذيين ووضع انظمة الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات .
- 6- استخدام الموارد المتاحة بكفاءة سواء موارد مالية او بشرية او فنية او طبيعية .
- 7- توقيع الجزاء على اى تقصير او اهمال فى التنفيذ .
- 8- التحدث باسم الشركة وتمثيلها فيما يسمى الخطط الاستراتيجية واستخدام الشعارات والرموز اللازمة لرفع شأن الشركة .
- 9- محاولة تحقيق المصالح المختلفة للاطراف المستفيدة واجراء التوازن الامثل بين هذه المصالح فى ظل الظروف السائدة .
- 10- مساءلة ومتابعة المسئولين عن التنفيذ اليومى للخطط الاستراتيجية .
- 11- دراسة ومتابعة التغييرات السياسية والقانونية , من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسئولية فى الدولة وفى كافة الجهات المختصة والمؤثرعلى نشاط المنظمة .

(1) بلال خلف الله السكارنة - التخطيط الاستراتيجى ، المرجع السابق ، ص 108 .

- 12- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا او اقتصادية وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتنامها بسرعة وكفاءة .
- 13- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها, وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة علاجها .
- 14- تتبع التطورات العالمية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والاسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها .
- 15- خلق ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة .
- 16- الاحساس الدائم بعائد اي تصرفات يقوم به اي مدير تنفيذي وقياس المنفعة من اي قرار قبل واثناء التنفيذ .

وهنا لابد من التأكد ان قيام الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لايغنى الغاء وظيفة التخطيط بل لابد من انشاء وظيفة متخصصة للتخطيط والوضع الصحيح يحيز وجود مثل هذه الوظيفة .

واجبات مدير التخطيط :

تتلخص وظيفة مدير التخطيط في اعداد نظام متكامل للتخطيط واعداد دليل لائحة التخطيط وجمع المعلومات واعدادها وعرضها على المديرين لمساعدتهم في وضع خططهم ومساعدة المديرين فنيا في التخطيط وجمع الخطط الجزئية او الفرعية في خطة متكاملة والمساعدة في تحديد اهداف وسياسات واستراتيجيات وخطط الشركة . ويمكن تلخيص واجباته فيما يلي (1):

- 1- اعداد نظام التخطيط بحيث يكون متكامل ويشمل كل أنشطة الشركة وكل المستويات الادارية وكل انواع الخطط الممكنة .
- 2- اعداد اللوائح الخاصة بانواع الخطط المختلفة بحيث تتضمن شر حا " مبسطة وكامل للخطوات التفصيلية لكل نوع من الخطط .
- 3- جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط .
- 4- مساعدة العضو المنتدب في اعداد المراسلات الخاصة بالبدء في التخطيط والانتهاه منه .
- 5- مساعدة العضو المنتدب في اجراء اتصالاته بالادارات المختلفة بصدد التخطيط .
- 6- مساعدة مجلس ادارة الشركة في وضع :

(1) د: نادية العارف - الادارة الاستراتيجية كلية التجارة - جامعة الاسكندرية الطبعة الثالثة 2005م - الدار الجامعية ص 41-42

أ/ الاهداف العامة للشركة .

ب/ السياسات والاجراءات والقواعد .

ج/ استراتيجيات الشركة .

7- مساعدة العضو المنتدب فى جمع الخطط الجزئية والفرعية ودمجها فى شكل خطة واحدة متكاملة .

8- مساعدة مديرى الادارات فى وضع خططهم التنفيذية .

9- كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من مجلس ادارة الشركة .

10- تدريب المديرين فى الشركة على التخطيط .

11- استخدام النماذج العلمية وطرق التخطيط الحديثة فى وضع خطط الشركة .

12- متابعة تنفيذ الخطة وتحديد اى انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها .

ادوات التخطيط الاستراتيجى :

لقد تم استعراض الكثير من الادوات التخطيطية فى دراسة حديثة (Betz1987) سنتناول ثلاثة منها كنموذج وهى كالتالى (1):

. ادوات التنبؤ fore casting Aids :

يتضمن التنبؤ الاختيار والكشف والتخمين عن احداث مستقبلية فى ضوء معطيات الكتل البيئية للمنظمة , باعتبار التنبؤ جانب اساسى من جوانب العملية التخطيطية فانه يعنى دراسة وفحص الاحداث المستقبلية والكشف عنها ومشاهدتها الآن كما ستحدث مستقبلا قدر الامكان .

ويعتمد التنبؤ عموما على الاستقرار والاستنتاج من سلسلة ملاحظات او تصورات محتملة الوقوع مستقبلا ولكنها غير منظورة فى الوقت الحاضر (Morrell ,1973) . لذا يتطلب الامر الاعتماد على اكثر الادوات التنبؤية كفاءة لتعكس المستقبل بهيئة واضحة .

ومع ان التنبؤ يقوم فى بحر عدم التأكد , الا انه ضرورى جدا " لادارة الاعمال , وعلى المدراء اعتماد كل مايمكن اعتماده لصالح منظماتهم . لذا سنعرض لهم الآن ثلاثة ادوات تنبؤية .

(1) د: نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 43.

(السيناريو scenarios, تقنية دلفي Delphi والمحاكاة simulation) وتزداد الاستعانة بهذه الأدوات عند اعداد الخطط الاستراتيجية .

(M00re ,1987 and Mathews, 1988) ذلك ان هذه الادوات الثلاثة ترتبط ارتباطا وثيقا " وتعتمد الواحدة على الاخرى وتعمل بموجبها على تعزيز الرؤيا واستيعاب وادراك المستقبل قدر الامكان .

السيناريو(النصوص المستقبلية) seenaries

السيناريو (النص) وهو القصة المعدة للاخراج ويشمل على وصف الشخوص والتفاصيل الخاصة بالمشهد وعلى الحوار وارشادات أخرى . ومن جانب آخر فان السيناريو وصف تفصيلي مكتوب المسقبل ممكن . وقد عزاء استخدام هذا الاسلوب فى ادارة الاعمال منذ عام 1967م امرا معروفا

(Weiner and Khan, 1987). ان تعدد السيناريوهات المكتوبة عبارة عن بدائل المواقف المستقبلية ويميل المخططون حاليا الى استخدام السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الاجابات عن تساؤلات متعددة لها علاقة بالمستقبل , مثل ماهى البيئة المستقبلية للمنظمة ؟ كيف يمكن التعامل مع المواقف المستقبلية للمنظمة ؟ وما هى الاستراتيجيات البديلة التى يجب بناءها لحماية او تحويل او تشجيع او التعامل مع مستقبلات المنظمة ؟ لذلك فان السيناريو يصاغ للاغراض الآتية⁽¹⁾ :

. توفير منظور واسع للاحداث والمواقف البديلة

. المساعدة على تحديد تشخيص المواقف التى تهدد بناء الخطة الواقعية

. مساعدة الافراد على رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل

. العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية .

السيناريو اداة مفيدة جدا لممتهى التخطيط واعداد الخطط وبما يمكنهم من تقييم ومقارنة الخطط الاولية مع الامكانيات والاحتمالات المستقبلية .

والامثلة على ذلك كثيرة فمثلا اعتمدت احدى الشركات صناعة النفط هذا الاسلوب فى اعداد الخطط منذ اكثر من عشرين سنة لاحقة بحيث تعالج هذه السيناريوهات التوجه العالمى نحو المخاطرة والتوسعات واعادة التكرير والرقابة على الانبعاثات من صناعة النفط , الى جانب مواجهة تزايد الدفاع عن حماية البيئة

(1) د: نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 44.

وتوفير الطاقات البديلة والأسعار والعرض والطلب..... الخ من الأمور التي يمكن ان تحدث في المستقبل

الطريقة الدلفية theDelphi Technigue :

اطلق على هذا الأسلوب التنبؤى بالطريقة الدلفية انشاقا من كلمة الكاهن الوسيط اليونانية الاصل حيث ساد الاعتقاد بأن الآلهة تستخدم للاجابة عن الأمور الغيبية يكون شخصا حكيمًا " وموثوقًا" به (Moore. 1987) ولما كان الخبراء من المخططين يسخرون آرائهم وآراء الآخرين عن ممارسة عملية التخطيط فهم يقومون بتصفية وغرلة هذه الآراء والافكار خطوة بخطوة حتى يبلقوا رأس الحصين الذي يكون اكثر رجاله من الرأى الفردى .

وقد اعتمد هذا الأسلوب بادىء الامر فى احدى المنظمات الصناعية العالمية التي كانت تعنى بدراسة حجم الدمار الممكن حدوثه اذا ما قام الاتحاد السوفيتى (سابقًا) بالغاء قنبلة ذرية على امريكا . وفى الوقت الحاضر يعد هذا الأسلوب من الاساليب المهمة لاعمال التخطيط الاستراتيجى فى عموم منظمات الاعمال .

تستند الطريقة الدلفية الى ثلاثة خطوات اساسية (Moore.1987) هي⁽¹⁾ :

1- توجيه استبيان الى مجموعة خبراء يتضمن عدداً من الآراء والافكار على صيغة جمل تعبيرية بشأن امكانات السوق التكنولوجية المستقبلية ثم يطلب من الخبراء تحديد اجابات وبشكل كمى عددى لها مع تأثير مواعيد محتملة لحوادث تلك الامكانات .

2- بعد استلام الاجابات يتم اعداد تقرير اولى يتضمن خلاصة بالآراء والاستبيان الاول الى الخبراء السابقين انفسهم ويطلب منهم تنقيح تقديراتهم واستجابا تهم الاولى , وتأييد صحة الاستجابات على وفق رأيهم الاول

3- عند هذه الخطوة يتم اعداد التقرير الثانى اذى يعكس التقدم الحاصل فى الاستجابات ويرسل التقدير مرة ثالثة الى الخبراء لتأكيد تأييدهم للآراء النهائية . وتجنبنا للموافقات الارتجالية ينبغى على هؤلاء الخبراء تقديم التبريرات العقلانية حول الحالات المختلفة عليها .

يوصى الخبراء المهتمون بهذه الطريقة القيام بثلاث جولات استبيانية فى الاقل كى تتاح لهم فرصة اسقاط بعض الافكار والآراء التي يتنبوها فى ظروف زمنية مختلفة . كما يوصى الخبراء بأن يصل عدد

(1) د: نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 45.

المستجيبين في مجموعة صغيرة الى اكثر من مائة . اعتمادا على الحالات والموافق التي تواجه المنظمة , هذا ويتراوح المعدل العام للمستجيبين بين (20 - 25). ان الجزء المهم في الطريقة الدلفية هو الاستبيان وتقيحاته .

وقد اعتمدت بعض المنظمات العالمية الطريقة الدلفية , مثل صناعة الفضاء , النقل , الاسكان كما ان شركة صناعة الاطارات المعروفة (Good year)تعتمد هذه الطريقة لتخطيط صناعة الاطارات في ضوء ماتعتمد المنظمات المماثلة وحتى سنة (2020م) .

يمكن الاستفادة من طريقة دلفي لحل المشاكل وصياغة الاهداف وتحديد الاولوية في مختلف المجالات ومتابعة نتائج الاستراتيجيات للاعمال , مثل تطوير الريف , الحفاظ على الطاقة , السيطرة على التلوث البيئي , والاسكان .

طريقة المحاكاة Simulation :

توفر طريقة المحاكاة او ما يعرف بأسلوب تمثيل الحالة نظميا ووصفيا لسلوك ذوى العلاقة في المواقف المستقبلية بالكم والنوع (Moore 1987)وتظهر طريقة المحاكاة كيف ان عدد المتغيرات لرئيسية مثل (الرياح ,سوق السلعة , ونوعية المنتج)تتغير اعتمادا على التغيير الذى يحصل في متغيرات اخرى مثل (معدل التضخم ,اسعار المنافسين ,معدلات العمالة)وتستخدم الحاسبات عموما في خلق حالات المحاكاة فمثلا تقوم احدى المنظمات الصحية بتطبيق برامج معينة وبلغة مبسطة (Simplun) محاكاة مبرمجة على الحاسوب توضح العلاقة الممكنة بين السوق والانتاج والتمويل للخدمات المقدمة من قبل هذه المنظمة الصحية .فمثلا يتضمن النموذج التسويقي في هذه البرامجية بيانات عن الاسعار ومستويات الطلب على الخدمة , في حين يتضمن النموذج الانتاجى للبرامجية على بيانات بشأن حجم البيع والموارد الاولية للتعرف على الكم المطلوب لأغراض البيع , اضافة الى البيانات المخزونة وهكذا , ونتيجة تشغيل البرامجية للنماذج آنفة الذكر يتبلور النموذج المالى المطلوب (1).

وعموما" تستخدم طريقة المحاكاة للتنبؤ من آثار التغييرات البيئية المحتملة وعلاقتها بالقرارات المنظمة التي قد تصدر عن ادارة المنظمة او احد اقسامها والهدف من هذا استيعاب المواقف قبل الشروع بالخطوة الاولى حيث تندمج ادارة المنظمة الى التساؤل ويتكرر ملحوظ ماذا لو؟ (whatis) فمثلا ماهى الارباح المتوقعة الممكنة اذا كانت معطيات البيئة كذا وبعد افتتاح موقعين جديدين للصناعة . وحتى تتمكن

(1) د: نادية العارف ، مرجع سابق ، ص 46.

المنظمة المعنية من الاجابة على مثل هذه الاسئلة الاخرى , عليها وضع معادلات رياضية معالجة وبلاستفادة بالحاسوب حتى تتمكن من بلوغ اهدافها .

وتكمن طريقة المحاكاة المخططين من التعامل مع ثلاثة اسئلة حيوية هي:

1- ماهى المؤثرات العامة التى تغير البوليفة الاقتصادية وتنعكس على المنظمة المنية ان لم تسع هذه

المنظمة الى تغيير او تعديل استراتيجيتها ؟

2- ماهى الآثار الاساسية على المنظمة فيها اذا تم اعتماد استراتيجية معينة لمواجهة التغيير او

التطور الاقتصادى ؟

3- هل هنالك توليفة معينة من الاستراتيجيات تساند المنظمة فى الاستفادة من التطورات الاقتصادية؟

ويمكن استخدام طريقة المحاكاة من قبل الادارات الفندقية , والانتاجية والادارات الصحية والتعليمية

ونحوها .

تقييم التنبؤ : Assessment of fore casting :

ان المستقبل لايمكن ان يشابه الماضى ولايمكن ان يتمثل فى الحاضر , عليه فان الاعتماد على المعلومات التاريخية فى التنبؤ اشبه بقيادة السفينة اعتمادا على الآثار التى تخلفه ورائها .ومع ان التنبؤ قد اصبح من اساسيات الاعمال , الا انه فقد الكثير من روعته بسبب الاعتماد التام على قابليات وقدرات المتنبئين فقد خسر العديد من المنظمات عند احتساب معدلات التضخم او تقدير مستوى اسعار المنتجات المنافسة .

ورغم التقدم الذى يلزم اعمال تطوير تقنيات التنبؤ , الا ان الغموض وعدم الوضوح للالزامان دوما "

وحتى مع افضل واحداث الوسائل التقنية تطورا للتنبؤ فانها تبقى عاجزة

عن التبليغ بالاحداث التى تظهر فجأة وبعيدا عن الواقع الاعتيادى , فى الواقع الحال فان التعقيد

البيئى ودرجة التغيير يفوقان اعمال تطوير تقنيات التنبؤ (1) .

علاقة التخطيط الاستراتيجى بانظمة الادارة الاخرى :

(1) شوقى ناجى جواد – الادارة الاستراتيجية , دار حامد – عمان 1999م ص 211- 215 .

بالرغم مما تقوم به عمليات الادارة الاستراتيجية من محاولة ايجاد صيغة مناسبة وملائمة لتكامل التخطيط الاستراتيجي مع باقى الانظمة الادارية , الا أن الاسلوب المستخدم من قبل الادارة الاستراتيجية لتكامل العمل فى مجال التخطيط بالنوعية والموازات وتنفيذ البرامج وفحص ومتابعة مفردات الاداء وغيرها تعتبر أمرا ضروريا ومهما "للنجاح , وفيما يلى توضيح للعلاقة الرابطة بين التخطيط الاستراتيجي وانظمة الادارة الاخرى .

التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة :

يعمل التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل عندما يوضع فى محيط يعزز من ادارة الجودة , ويفترض ان يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع مفاهيم الجودة . ولا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم منعزلة عن الجهد الشامل والترابط مع المفاهيم الاخرى . وخاصة مفاهيم الجودة والجهد المرتبطة بها .

ان التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة تتقاسم العديد من العناصر المشتركة , وهذا الاشتراك يعزز من اساليب الادارة والتكنيك المستخدم فى العمل .

ان ادارة الجودة الشاملة هى مدخل ادارى مستند الى تحقيق الرضا للعملاء وتعزيز القيم الايجابية , فهو يدعو الى المشاركة الواسعة لغرض تحسين مجمل العمليات وتطوير المنتجات والخدمات , ويفرز ثقافة تنظيمية تحث على الابداع والتغيير نحو الاحسن , ومن الخطأ الكبير ان تركز عمليات ادارة الجودة الشاملة على عناصر منعزلة داخل النظام الادارى الشامل , بل يفترض ان ترى استمرارية هذه العمليات بصورتها الشمولية . ان اهم العناصر المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الشاملة يمكن اجمالها بالاتي (1) :

- يعزز التركيز على متطلبات العملاء من خلال المنتجات والخدمات المقدمة .
- يؤكد على دور العاملين ومشاركتهم من خلال فرق عمل متكاملة .
- يستخدم مقاييس الاداء .
- يركز على النتائج النهائية .
- يعتمد على تجميع البيانات وتفسيرها
- يدعم الادارة القائمة على الحقائق
- يربط تخصيص الموارد بكفاءة وفاعلية الادارة .

(1) شوقى ناجى جواد ، مرجع سابق ، ص 215- 217 .

ان كلا المدخلين لا يمكن ان ينجحا بدون الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا هذا وان النجاح تطبيق كل المدخلين يتطلب رؤية واضحة , عمليات تخطيط واشتراك فعال من قبل الادارة العليا , بالاضافة الى حاجته الى دعم على مستمر بجهود تدريبية وتطويرية وتخصيص لموارد مالية وبشرية فاعلة .

التخطيط الاستراتيجي والادارة المالية :

ان التخطيط الاستراتيجي وادارة الموارد المالية يمثلان مكونان مهمان للادارة الفاعلة , والنتيجة النهائية لعمليات التخطيط الاستراتيجي هي خطة استراتيجية تؤثر الاتجاه المستقبلي , في حين ان الموازنات التخطيطية توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة , فاذا كانت الخطة الاستراتيجية بعيدة عن المتطلبات الضريبية فان الموازنة هنا تعطى مؤشرات غير دقيقة بعيدا" عن الصورة الواسعة التي تعطيها الخطة الاستراتيجية , ومن جهة أخرى , فان تخصيص الموارد في كلا الخطتين بدون تفكير استراتيجي ناضج سيكون ذو اثر سلبي على العمل بسبب عدم الاستجابة الفعالة للاشتراطات المستقبلية . هذا وان التخطيط الاستراتيجي يكون بمثابة المرشد لعمليات وضع الموازنة , وتؤسس وتمنح الادارة الفرصة لاعادة تقييم الموارد المتوفرة . ويكون دور المدراء هو تطوير استراتيجيات وخطط عمل التي تصف كيفية الوصول الى الاهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي لكل سنة . ان خطط العمل مع مقاييس الاداء تعطى رباطا قويا للعمليات مع الموازنات الرأسمالية .

ان التخطيط وعملية وضع الموازنات يجب ان تكون عمليات تفاعلية تعطى افتراضات حول الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة , في حين ان الخطة تؤثر الاولويات لتخصيص الموارد (1) .

التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية :

ان وضع الخطة الاستراتيجية يتطلب اعادة فحص احتياجات خطط الموارد البشرية وهذه تحتوي على عناصر مهمة وعديدة يتطلب الامر اعادة فحصها وتشكيلها في ضوء توجهات الخطة الاستراتيجية للمنظمة . فتغير تصميم العمل وتنظيمه , واجراء عمليات الاستقطاب أو التسريح والتغييرات في الاجور وانظمة التحفيز , وكذلك خطط التطوير والتدريب يجب ان تسوى ضمن التوجهات الواردة في الخطة الاستراتيجية . ان قضايا الموارد البشرية تؤثر لتناغم وتناسق العديد من الوسائل المرتبطة بالنموذج التخطيطي المعتمد من قبل المنظمة , وكذلك المستويات المختلفة للخطة .

التخطيط الاستراتيجي وادارة تكنولوجيا المعلومات :

(1) شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص 219 .

ان تكنولوجيا المعلومات كمورد يحتوى على العديد من المكونات المهمة , مثل مستلزمات الحاسوب , والبرامجيات , والاتصالات , والتطبيقات , والخدمات الاستشارية , وغيرها . وهذه المستلزمات يجب ان يرتبط وتخضع لرؤية عمليات التخطيط الاستراتيجى .

والخطة الاستراتيجية فى المنظمة .ان تكنولوجيا المعلومات يجب ان تؤخذ فى اطار تعزيز المشاركة فى اتخاذ القرار وتطويرالخطط فى المنظمة ,وان لاتكون هذه التكنولوجيا اشبه بجزء معزولة عن محيط عملها .

التخطيط الاستراتيجى والرقابة والاداء :

ان من المكونات الاساسية للادارة الاستراتيجية هي⁽¹⁾ : الرقابة , وتقارير الاداء المصاحبة لعمليات تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف . فالمدراء يجب ان يشجعوا تطوير اساليب الرقابة ونظام التقارير المؤدية الى تجميع معلومات وبيانات لفحص معطيات العمل بشكل صحيح ودون المبالغة فى التكاليف على حساب النتائج . ان مصداقية المعلومات المقدمة حول الخطة الاستراتيجية .

وكذلك تقارير الاداء تعطى الجهات الخارجية وصانعى السياسات صورة شاملة عن تقدم العمل والاشكالات التى تواجه تحقيق الاهداف . لذلك فان العلاقة وثيقة ومهمة بين هذين المفهومين التى يجب دراستها بعناية ودقة بهدف الوصول الى النتائج المرغوية .

رسالة المنظمة :

رسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها والذى يحدد ماهو نشاطها ويرجع فشل بعض المنظمات الى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ان التفكير المبدئى عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الاسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية , يمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التى تجدها تحتوى على وحدة الاهتمامات الاساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها ,فتهتم بجودة المنتج , او مواقع التسهيلات المقدمة , او اهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة , او فلسفة المنظمة او المفهوم الذاتى ,اوالصورة العامة , كما يؤكد علماء الادارة على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها فى

(1)د:طاهر محسن منصور الغالى - وائل محمد صبحى ادريس , الادارة الاستراتيجية - منظور منهجى متكامل , الطبعة الثانية 2009,دار وائل للنشر والتوزيع الاردن ,ص129-132

كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح , تسمى الحافز لدى الافراد للتعامل مع المنظمة , وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشامل والطابع المميز , وفلسفة الموجهة للمنظمة .

مما سبق يتضح ان الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة , واساس وجودها , والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول اليها .

هذا كما تبنى الاهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعا على هدى من توجهات اوزانها , تمثل النظرة الموسعة والمحددة اساس مجال الاعمال والانشطة التى تميز المنظمة عن غيرها من الشركات المماثلة .

واذا اردنا ان نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد انها تمثل :الاطار الرئيسى المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ,من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها ،،،،، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها (1) .

من التعريف السابق يمكننا ان نلمس بعض الابعاد من بينها مايلى:

ان الرسالة تمثل الاطار المميز للشركة ممايشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن الشركات الاخرى توجيه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التى تقوم بها الشركة فهى تعد المبرر لوجود الشركة تعد الرسالة الركيزة التى تبنى عليها الغايات والاساس فى وضع الاهداف .

ان التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلى .

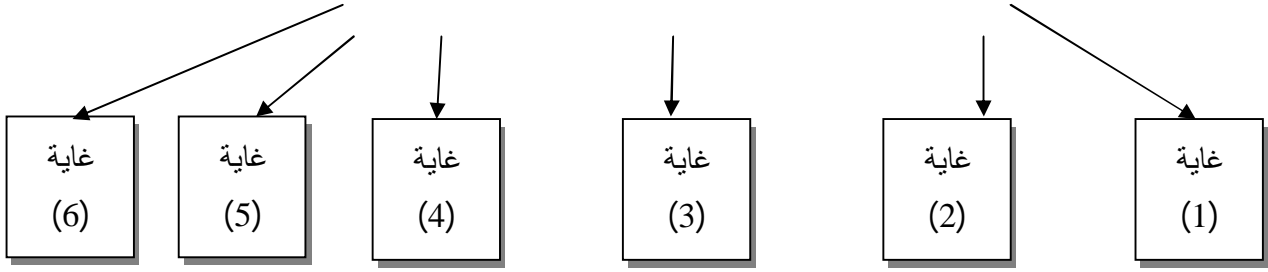
توضح الرسالة الاتجاه العام للشركة وطبيعة اعمالها .

شكل رقم (1/1/2) يبين العلاقة بين الرسالة وغرض التنظيم :

الرؤية

الرسالة

(1) د:عبد المجيد السمرى وعبد الصبح السمرى , الإدارة الإستراتيجية , مجموعة من المؤلفين العربية , ص 70 - 73 .



المصدر: د. عبد المجيد المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية ، ص 72 .

يتضح من الشكل ان الرسالة توضح وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة للمستقبل والمتوقع للشركة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى الشركة وروادها سواء كانوا المؤسسين للشركات فى بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل ان غايات التنظيم تشكل فى ضوء الرسالة التى حددتها الشركة بنفسها كما تبين الاهداف وتحدد فى ضوء الغايات السابق وضعها .

اهمية وضع رسالة واضحة :

تتبع اهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق تخطيط استراتيجى فعال . ولقد قامت احدى الدراسات الحديثة باجراء تحليل مقارنة ل 500 شركة بغية التعرف على اثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة واعلانها بشكل ما . وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الاداء . واخرى تتسم بانخفاض مستوى الاداء ، وخلصت تلك الدراسة الى ان اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والافصاح عنها يعد من اهم اسباب تميزها ونجاحها .

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة اسباب من بينها (1) :

- 1- ضمان الاجماع على غايات واغراض وحدة التنظيم .
- 2- الامداد باسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد البشرية .
- 3- بناء اسلوب وطابع عام ,ومناخ تنظيمى موحد
- 4- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار أن الرسالة هى النقطة المحورية لجهود الافراد .
- 5- تسهيل عملية ترجمة الاهداف الى اعمال تحتوى على مهام وانشطة وتحديد المسئولين عنكل منها .
- 6- تحديد الاغراض التنظيمية وترجمتها الى اهداف وتفضيلات محددة فى صورة وقت وتكلفة ومعايير اداء يمكن ان تسهم فى عمليات التقييم والرقابة .
- 7- الامداد بالاسس الراسخة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجى (1) .

(1) د. عبد المجيد المغربي وعبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 73 .

مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة :

المرحلة : نماذج لابعاد التركيز فى صياغة الرسالة

عدم وضوح الرسالة نحن نريد البقاء .

نعمل لكى نربح بما يضمن لنا الاستثمار
الارياح هى محور اهتمامنا ,الاستمرار .

وضع رسالة عامة . نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا

. نخطط لزيادة ارباحنا

. نسعى لتصبح شركتنا هى الرائدة فى الصناعة

. اشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا

. يعد العاملون اهم مواردنا

وضع رسالة محددة . تسعى شركتنا نحو تقديم منتج غير مكلف لكنه مرتفع الجودة ومراعاة

عناصر التميز عن الشركات المنافسة والسعى لتحقيق الريادة فى مجال عملنا

. قد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بافضل السبل, والسعى

لتحقيق التنمية والتطوير المستمر فى خدماتنا والتميز على منافسينا .

مراعاة الاولويات فى

عرض مضمون الرسالة . ان مضاعفة الحصة التسويقية لشركتنا خلال السنوات الثلاث القادمة

يسمح لنا بتحقيق متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات ب 5%

. ان زيادة الدخل بنسبة 5%يساعدنا على فتح 12 منفذ جديد فى مختلف

المناطق

مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الاشباع بصورة افضل لاحتياجات عملائنا (2).

عناصر رسالة المنظمة :

العنصر : التساؤلات

1- العملاء من هم عملاء الشركة ؟

(1) د:اسماعيل محمد السيد , الادارة الاستراتيجية ,حالات تطبيقية .المكتب العربى الحديث الاسكندرية 1993,ص 46- 47

(1) د: المغربى , الادارة الاستراتيجية ,مرجع سابق ,ص 74

- 2- المنتجات ماهى السلع والخدمات الاساسية التى تقدمها الشركة ؟
- 3- الاسواق اين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
- 4- التكنولوجيا ماهى اسس التكنولوجيا التى تعتمدعليها الشركة ؟
- 5- البقاء ,النمو,البرمجية ماهى التزامات الشركة نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية ؟
- 6- الفلسفة الايدولوجية ماهى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها واولويات فكرها واهتمامها؟
- 7- المفهوم الذاتى ماهى اهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
- 8- الصورة العامة ماهى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
- 9- العاملين ماهى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

المبحث الثاني

ادارة الازمة

مفهوم الأزمة :

الأزمة : كل موقف او حدث يؤدي الى تغيير فجائى وحاد فى النتائج

الأزمة : نقطة تحول

الأزمة : لحظة حاسمة / حرجة / مصيرية

ويمكن القول ان الازمة هى حدث او تراكم وتزايد لمجموعة احداث غير متوقع حدوثها تؤثر فى نظام المؤسسة او جزء منه .

وهى من الناحية العملية : انقطاع عن العمل كليا او جزئيا لمدة قد تطول او تقصر لسبب معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله .

ومهما تنوع مفهوم الازمة لدى البعض ومهما تعددت واختلفت الكلمات والاصطلاحات فاننا يجب ان نميز بين مفهوم الازمة فى المؤسسات والشركات وبعض المفاهيم الاخرى الشائعة التى تتشابه مع الازمة فى بعض خصائصها ولكنها ليست أزمة بالمفهوم الادارى⁽¹⁾ .

واليك مقتطفات من الاصطلاحات باللغتين العربية والانجليزية وهى ليست بالضرورة ترجمته/ ترجمة

Struggle	- صراع
Dispute	- نزاع
Catastrophie	- كارثة
Accident	- حادث
Problem	- مشكلة
Crisis	- أزمة
Dilemma	- ورطة
Danger/ Risk/ Hazar	- خطر
Threat	- تهديد
Disaste	- مصيبة

(1) عز الدين حسن الرازم - التخطيط للطوارئ وادارة الازمات فى المؤسسات , عمان , دار الخواجة للنشر, 1995 ص 120.

بعض أسس تصنيف الأزمة :

- 1- حسب المجال : سياسية - اقتصادية - عسكرية - دبلوماسية - علمية - اجتماعية
- 2- القطاع / النشاط : عام - خاص - مشترك - حكومي - استثماري - نفط - صحة - تجارة - تعليم - سياسة - طيران - صناعة
- 3- المهن : صيادلة - مهندسون - اطباء - مدرسون
- 4- المستوى : عالمي (دولي) - أقليمي - محلي (قومي) - مؤسسي - مجموعات - أفراد
- 5- جغرافي : دولي - أقليمي - قومي - ولايات - محافظات
- 6- التكرار : دورية - غير متكررة
- 7- الموضوع/محور التركيز : مادية - معنوية - مادية ومعنوية
- 8- مرحلتها : كامنة - النمو - النضج - الانحسار
- 9- العمق والتأثير : سطحية هامشية التأثير - عميقة متغلغلة
- 10- الشدة : هادئة - عميقة
- 11- الشمول : عامة - جزئية
- 12- التركيب والهيكلية : معقدة بسيطة
- 13- المدة : قصيرة - متوسطة - طويلة
- 14- القدرة على التحكم فيها : يمكن التنبؤ بها والتحكم فيها نسبيا" - لايمكن التأثير في حجمها وآثارها فقط
- 15- الاداء السلوكي : زاحفة - فجائية عنيفة - صريحة علنية - ضمنية - مستترة
- 16- السبب/ المسبب: الطبيعية - من صنع الانسان⁽¹⁾ .

ماهي الأزمة :

انها مرحلة متقدمة من مراحل الصراع .والصراع فى اى مظهر من مظاهره وعلى اى نطاق من نطاقاته ,من داخل النفس البشرية الواحدة , وانتهاء بالصراعات الدولية , وهو غريزة فى انحدار النفس البشرية , منذ أن قتل قابيل اخاه هابيل حتى يرث الله (سبحانه و تعالى)الارض ومن عليها , وهو حقيقة

(1) عزالدين حسن الرازم ، مرجع سابق ، ص ، 121 .

من حقائق الحياة الثابتة .فما ان نتعلم كيفية التعايش معها ,. اما ان تموت بها وعندما نقول ان الازمة مرحلة من مراحل الصراع , فاننا نقصد بذلك مختلف مظاهر الصراع الانساني , وفي كل مجال من مجالاته , وعلى اى مستوى من مستوياته , ابتداء ا" من الصراع النفس الذى يفقد الانسان توازنه النفسى عند ذروة احتداه , والصراع بين الانسان واخيه الانسان داخل مجتمعه بمستوياته المختلفة ,من الاسرة الى القبيلة الى العشيرة الى الدولة , وبين لدول وغيرها من الدول(1).

تعريف الكارثة او الازمة :

الكارثة او الازمة هي ما يكون الضرر حال منها على النفس والمال والممتلكات .

حفلت ادبيات الادارة الحديثة بتعريف الازمات والكوارث , واختلفت فيما بينها فى حجم الكارثة او الازمة كمعيار لقياس الحدث وبالتالي تسمية الحدث او الازمة .وكان من اهم شروطها هو ان تكون الكارثة او الازمة عامة , سواء ظللت فى نطاق المؤسسة من حيث الضرر , او تعديلها الى سواها من المؤسسات و الافراد(2).

مفهوم الكارثة :

وهى احد المفاهيم التصاقا"بالازمات الا انها لاتعبر عنها بالضرورة فالكارثة حالة مدمرة حدثت بالفعل , تنجم عنها ضرر سواء فى الماديات أو غير الماديات او هما معا".

والكوارث قد تكون اسبابا للازمات ولكنها بالطبع لاتكون هى بحد ذاتها ازمات .فعلى سبيل المثال اذا حدثت كارثة طبيعية مثل البراكين والزلازل او الفيضانات فهى كوارث طبيعية لايمكن توقع حجم الضرر الناتج عنها ومن ثم ينتظر حتى تنتهى الكارثة ومعرفة ما أسفرت عنه من نتائج , ونتائج هذه الكوارث قدتسبب ازمات المأوى او المساكن وازمات الاغاثة .

مفهوم القوة القاهرة :

يشترك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الازمة فى ان كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم فيه , الا ان مفهوم القوة القاهرة لايعبر عن الازمة او ينطبق عليها تماما ."

فالقوة القاهرة هى ظرف وحالة تنشأ رغم الادارة وتؤدى الى الاخفاق المعجز عن التصرف .

وهى بذلك اى ظرف من الظروف يصعب التنبؤ بها او التحكم فيها والتي تحول دون قيام شخص معين يعمل معين متفق عليه مع شخص آخر .

(1) د عباس رشدى العمارى – ادارة الازمات فى عالم متغير – مركز الاهرام للترجمة والنشر , شارع الجلاء , القاهرة الطبعة الاولى 1414هـ- 1993م ص 13.

(2) د عباس رشدى المارى – ادارة الازمات فى علم متغير – مرجع سابق ص 26

مفهوم الصدمة :

تعنى الصدمة شعورا فجائيا بالغدر والحسية والخداع .وهى موقف حاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث بل على العكس مما كان متوقفا حدوثه او مطلوبيا". احداثه او مسلما بحدوثه .ومن هنا فقد تكون الصدمة احدى عوارض الازمات , او احدى نتائجها التى تولدت عند انفجارها بشكل فجائى سريع كما قد تكون احد اسباب الازمات سواء على مستوى الدولة او المشروعات او الافراد⁽¹⁾.

خصائص الازمة :

من اهم السمات التى تتميز بها الازمة مايلي :

- 1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
- 2- تتميز بدرجة عالية من الشك فى القرارات المطروحة
- 3- ينقص فيها التحكم فى الاحداث
- 4- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات , فمديرو الازمة يعملون فى جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية
- 5- ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لاصلاح الخطأ
- 6- التهديد الشديد للمصالح والاهداف مثل انهيار الكيان الادارى او سمعة وكرامة متخذ القرار.
- 7- المفاجأة والسرعة التى تحدث بها (ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصرالمفاجأة)
- 8- التدخل والتعددى الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة 000 , واتساع جبهة المواجهة .
- 9- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير .

ويجب التمييز بين ادارة الازمة والادارة بالازمات:

ادارة الازمة : هى كيفية التغلب عليها , والتحكم فى ضغطها ومسارها واتجاهاتها, وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها .

الادارة بالازمات : تقوم على افتعال الازمة وايجادها كوسيلة لتحقيق اهداف معينة لصانع الازمة.

(1) أمينة مصطفى صادق – ادارة الازمات والكوارث فى المكتبات, القاهرة , الدار المصرية اللبنانية 2002م ص 45.

او تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمى فى ظل ظروف عدم التأكد كما تكون نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتغييب المستقبل والاعتماد على اسلوب يوما" بيوم (1).

اسباب الازمات وطرق التعامل معها :

تنشأ الازمات لأسباب مختلفة مباشرة ,لسبب واحد او اكثر من الاسباب التالية :

- 1- سوء الفهم : (معلومات غير كافية ,تسع فى القرار والحكم على الامور .
- 2- سوء الادراك : (تدخل , تشويش الموقف)
- 3- سوء التقدير والتقييم : (الثقة الزائدة بالنفس , الاستخفاف بالغير) .
- 4- الادارة العشوائية
- 5- الرغبة فى السيطرة , الابتزاز
- 6- اليأس , الاحباط (حالة الاغتراب)
- 7- الاشاعات (الازمات الترمينية ,العمالية)
- 8- استعراض القوة (ازمات الدول)
- 9- الاخطاء البشرية بقصد او غير قصد (التقاعس , الاسترخاء)
- 10- تعارض الاهداف وتعارض المصالح وخاصة ما بين صانع القرار ومنتخذ القرار والمنفذ والمستفيد .

Decision Maker	- صانع القرار
Decision Taker	- متخذ القرار
Decision implementory	- منفذ القرار
Decision Beneficiary	- المستفيد

وهناك تصنيف اخر لاسباب ظهور الازمات فى المؤسسات نورد للاسباب التالية :

أولاً : اسباب انسانية :

- 1- سوء الفهم .
- 2- الادراك .
- 3- سوء التقدير .

(1) صلاح عباس ,ادارة الازمات فى المنشآت التجارية (الاسكندرية , مؤسسة شباب الجامعة , 2004م ص 54

4- تعارض الاهداف والمصالح فى الادارة .

5- الازمات المفتعلة .

ثانيا : اسباب ادارية :

1- سياسات مالية غير مناسبة :

- ارتفاع التكاليف

- تعقد نظام المحاسبة

- ضعف الرقابة المالية

2- سياسات تسويقية :

- تغيير الطلب بالارتفاع او بالانخفاض .

- ضعف وتراجع الجهود التسويقية .

- اشتداد المنافسة .

- التوسع غير المدروس فى الاسواق .

3- سياسات استراتيجية :

- اتساع حجم المؤسسة وترهله .

- ضعف الاتصالات الادارية .

- عدم التخطيط .

- الادارة العشوائية / المتسلطة .

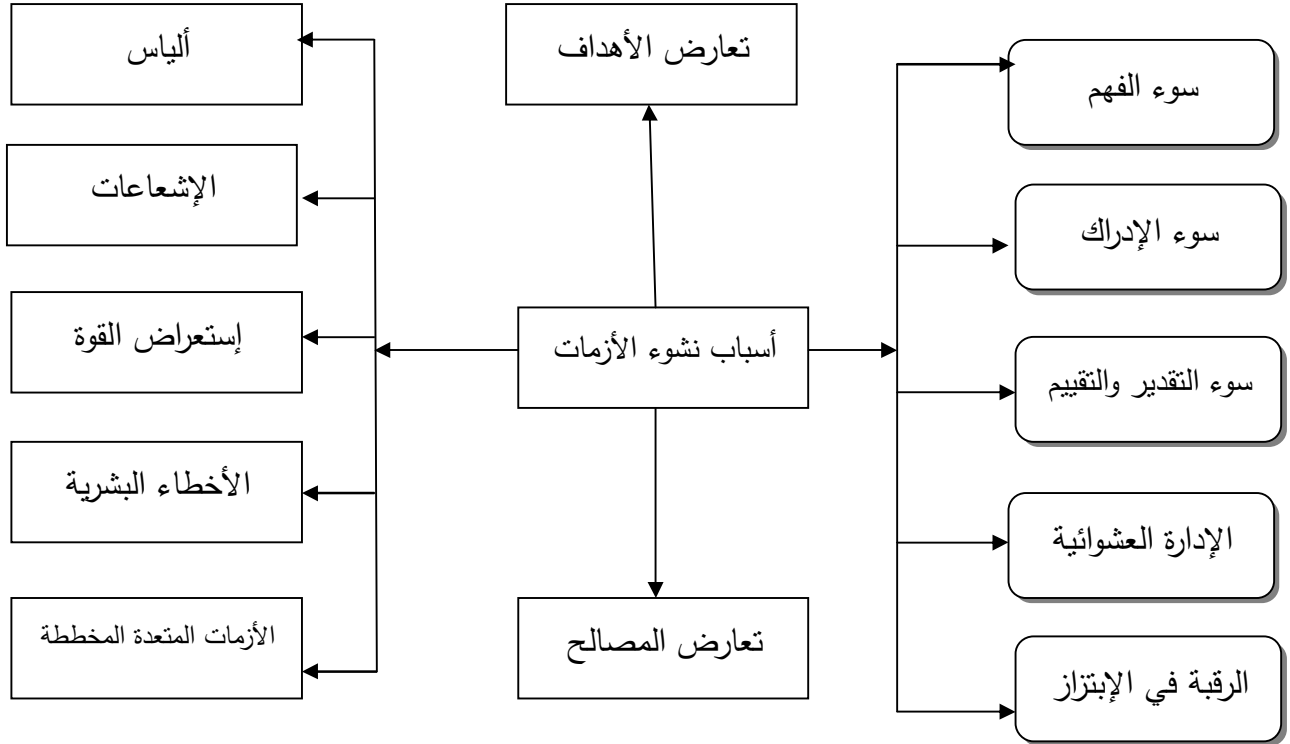
- عدم التكيف مع البيئة .

4- سياسات الافراد :

- عدم التوظيف الصحيح .

- غياب التحفيز / عدم مساواته .
- عدم وضوح المهمات والواجبات .
- التساهل مع الاخطاء البشرية .
- عدم وجود / وضوح الهيكل التنظيمي .

شكل رقم (1/2/2) يوضح اسباب نشوء الازمات :



المصدر : د محسن احمد الخضيرى , ادارة الازمات (منهج اقتصادى ادارى لحل

الازمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية) , مكتبة مدبولى ص 28.

مراحل الازمة :

مراحل الازمة من حيث تأثيرها على المؤسسة فان هذه المراحل هي :

1. مرحلة الصدمة :

وهي المرحلة التي تؤدي الى الشعور بالحيرة والارتباك وعدم التصديق بوجود الازمة وتأثيرها .

وهناك عادة فترة الإنكار لما حدث مع الشعور بالغضب والخوف من ايه انتقادات للوضع الحالى .

2- مرحلة التراجع :

حيث ينصرف الاهتمام بالنشاطات اليومية المعتادة للمؤسسة وتزداد المؤثرات الدالة على حدوث الاضطراب . كما يزداد حجم الاعمال التى لامعنى لها ولاجدوى ويؤدى هذا الى زيادة التوتر والى حالة من الضعف والعجز

3- مرحلة الاعتراف :

يتم فى هذه المرحلة ادراك الازمة وتحليلها ومن جوانبها المتعددة واستيعاب آثارها .

4/ مرحلة التسوية او التأقلم :

وفى هذه المرحلة يتم استخراج موارد المؤسسة فى محاولة للتأثير على الازمة بشكل مكثف . فاذا كانت الموارد التى يمكن التأثير عليها مرنة قابلة للتغيير وللتحكم , فان من الممكن عندئذ التقليل من اثر الازمة . واذا لم تتوفر المرونة ولا اليقظة فان الازمة ستؤدى الى كارثة .

انواع الازمات :

توجد اليوم تسعة انواع مميزة للازمات المتصلة بالاعمال , ولكل منها الاعراض والعلاج الخاص بها رغم ان كل نوع يختلف عن الانواع الاخرى . الا ان الانواع التسعة تشترك فى بعض الخصائص . والازمات التسعة هى (1) :

1- الادراك العام (الصورة الذهنية العامة) .

2- التحول السوقى المفاجئ .

3- فشل المنتج .

4- احلال صف ثانى من رجال الادارة العليا (احلال الادارة) .

5- النقدية .

6- العلاقات الصناعية .

7- الاستيلاء العدائى .

8- الاحداث الدولية السلبية .

9- التنظيم والغاء القيود التنظيمية .

مناهج تشخيص الأزمة:

(1) د . عبدالرحمن توفيق, ادارة الازمات لما قد يحدث , مركز الخبرات المهنية للادارة بميك , القاهرة , 2009م ص93.

يعد التشخيص السليم للآزمات هو مفتاح التعامل معها , ودون هذا التشخيص السليم يكون التعامل مع الآزمات ارتجاليا" واسباس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والادراك , وفوق كل هذا وفرة المعلومات والبيانات امام متخذ القرار ومن تولى مهمة تشخيص الآزمة .
وستخدم فى تشخيص الآزمات عدة مناهج اساسية نذكر منها :

أولاً : المنهج التاريخى :

وينطلق هذا المنهج من فكرة ان الآزمة ليست وليدة الساعة وانما افراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت فى الماضى . لذلك فان التعامل مع اى آزمة لابد وان يأخذ فى الاعتبار الجانب التاريخى لتطورها .

ثانياً : منهج النظم :

وينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الاجهزة والاقسام تعمل مع بعضها فى تناسق وتوافق وتؤدى مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد . ويتم النظر الى الآزمة كنظام متكامل ويحتوى النظام على : مدخلات (input) وعمليات (process) - مخرجات (out put) وتغذية مرتدة (feed back) .

ثالثاً : المنهج الوصفى :

يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الآزمة وفقا للمرحلة التى وصلت اليها . وما هى عليه الآن , من حيث مظهرها , ولامحها , ونتائجها . ويقوم هذا المنهج بتوصيف الآزمة وعرض ابعادها مع وصف لماهيتها والاطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها .

رابعاً : المنهج البيئى :

ووفقاً لهذا المنهج فان ايه آزمة هى نتاج بيئتها التى نشأت فيها وتفاعلت معها واثرت بها . ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الآزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية ذات العلاقة بالآزمة واستفحالها .

خامساً : منهج دراسة الحالة :

وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل آزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار ان الآزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الآزمات الا أنها لايمكن ان تتماثل تماثلاً كاملاً .
فاختلاف الزمان والمكان وموضع الآزمة كاف بأن يجعل من كل آزمة حالة فريدة .

سادساً : المنهج المقارن :

وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الازمات التي حدثت فى السابق وتقارنها موضوعيا" بالازمات الناشئة حاضرا" من خلال المقارنة يتبين اوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح فى السابق واستحداث علاج لما اختلف فى الحاضر .

سابعا : المنهج التكاملى :

ويستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة . فهو يشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخيا" ويقارن بين الازمات ويدرس الازمة كنظام وفى اطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة المباشرة وغيرالمباشرة التى تؤثر فى الازمة وتطورها .ويتم هذا بشكل كامل وتكاملى وشامل يتجاوز الاطار الاعم والارحب للظاهرة الازموية فى علاقتها بالمنطقة والمناطق الاخرى وينتج هذا المنهج تحقيق عدة ابعاد منها ,العمق ,والشمول ,والانساق , والتوازن¹⁾ .

متطلبات ادارة الأزمة :

هناك العديد من المتطلبات الخاصة بادارة الازمات , ومن اهمها الاهتمام باشارات الانذار المبكر ,والاهتمام بالاستعداد والوقاية ضد الازمات , وبناء فريق الازمات واعداد غرفة العمليات , والتدريب على سيناريوهات الازمات , والاتصال اثناء الازمة .

تحليل الازمة من خلال اسوء سيناريو وافضل سيناريو .عندما تقع الازمة يحتاج المسئولون ومنتخب القرار الى وسيلة تساعدهم على التنبؤ بسلوك الازمة . ومن هذه الوسائل ما يطلق عليه السيناريوهات . حيث يمكن التنبؤ بافضل وضع للازمة . وافضل سيناريو يساعد متخذى القرار على التشبث به وعلى دفع الازمة فى هذا الاتجاه .اما أسوء سيناريو فيشير الى الظروف غير المواتية التى يمكن ان تدفع بالازمة الى مزيد من الاضرار والخسائر .

وعندما تقع فى ازمة فان الحقائق تكون غير معروفة فى البداية , لذلك سنساعدك هنا على بلورة الازمة فى شكل سيناريوهات عن أسوء وافضل الاحداث الممكن حدوثها .

ماهو أسوء موقف ممكن حدوثه ؟

عندما تسأل نفسك عزيز المشارك عن ماهو أسوء شىء ممكن ان يحدث فمن السهل جدا" تحديد

ذلك مثلا :

(1) د: ماجد عبدالهادى المساعدة , ادارة الازمات (المنخل - المفاهيم - العمليات) ,كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ,جامعة الزرقاء (عمان),الطبعة الاولى 2012م- 1433هـ ص 41- 42 .

- انهيار المصانع
 - احتراق المصانع
 - غلق باب التصدير
 - توقف العمال عن العمل تماما"
 - حدوث كوارث طبيعية مدمرة (زلزال).
- وتحديد اسوء موقف (او اسوء سيناريو) يشير الى التنبؤ بسلسلة الاحداث السيئة فمن الانفجار الى اشتعال النيران الى مزيد من الانفجارات الى انهيار المبنى وسقوطه على العاملين . وهكذا تسير الامور من سيء الى اسوء . ويساعدك فى هذا السيناريو على محاولة تجنبه واتخاذ التدابير لمواجهته .

ما هو افضل موقف ممكن حدوثه ؟

كذلك الحال فان افضل الاحداث الممكن حدوثها من السهل تحديدها⁽¹⁾ .

مثال :

- ان تحتل الشركة مركز تجاريا احتكاريا" فى السوق بسبب عوامل حكومية واقتصادية مواتية .
- غلق باب الواردات على المنتجات المنافسة .
- ظهور تكنولوجيا اوخدمات جديدة سهل الحصول عليها .
- تدخل شخصيات سياسية فى صالح المنظمة لمواجهة الازمة
- مساعدات من بعض الجمعيات الخيرية والمستشارين الخارجين لمواجهة الازمة .

فوائد الأزمة :

اننا عندما نفكر فى الازمة يفقد الى اذهاننا مدلولها وهو المتاعب والمشكلات فقد تحطم روتين مريح مألوف واصبح من الواجب اتخاذ قرارات بناء على معلومات غير كافية وفى ظل ضغوط هائلة ومن يدري كيف ستسير الامور ان من الخطأ التفكير فى الازمات من المنظور السلبي فقط . فهناك عادة جانب ايجابى فى الاحداث الحرجة . وهذا الجانب ينبغى التعرف عليه واستغلاله .

هناك سبع مميزات يحتمل ان تصاحب او تنتج عن ازمة العمل :

(1) د . احمد ماهر , ادارة الازمات , الدار الجامعية , الاسكندرية , الطبعة الثانية 2010م ص 133 - 135 .

- 1- ميلاد ابطال
- 2- تسريع التغيير
- 3- مواجهة المشكلات الكامنة
- 4- امكانية ان يتغير الافراد
- 5- وضع استراتيجيات جديدة
- 6- نشوء أنظمة للانزار المبكر
- 7- ظهور مزايا تنافسية جديدة⁽¹⁾

مواجهة الأزمات :

ان ما يمكننا تأكيده بشكل أن الازمات واختناقاتها قد اصبحت واقع حياة ومقوما من مقومات الوجود , بل واساسا" ارتكازيا من اسس ومتطلبات عصرنا الحالى , عصر العولمة ورغم تنامى وتراكم الخبرة وازدياد المعرفة يطرق ادارة الازمات , الا أنه مازال للاعتبارات والمهارات الشخصية لمدير الازمة جانب كبير فى قرار وبدائل التعامل معها . ومن هنا فما يزال البعض يعطى دورا رئيسيا للموهبة والمهارة الشخصية فى ادارة الازمات حيث يقع التعامل مع الازمة بين بديلين متناقضين هما :

الاول:

التدخل السريع الحاسم فائق القوة وعالى الفاعلية فور حدوث الازمة او العلم بها .

الثانى :

وهو نقيض الاول , ترك الامور تسير على ماهى عليه وترك الازمة تحمل نفسها بنفسها وعدم التدخل فيها .

وبالتالى ترك تيار الازمة يصل الى نهايته .

ويعتبر التعامل مع الازمات احد المختبرات الرئيسية التى تظهر مدى كفاءة الادارة , فالمواقف الصعبة والمحرجة هى التى تحدد بشكل كبير مدى علم ومعرفة وخبرة المدير , وتحدد بالتالى قدرته على مواجهة الاحداث الصعبة , وعلى هذا فان الرؤية الصحيحة والقدرة على التحليل السريع الصائب والشجاعة فى اتخاذ القرار وكذلك الاعتراف بالاطء وعدم التنصل من المسؤولية , كل هذا لا يتم الحكم عليه الا من خلال الازمة .

(1) د. عبد الرحمن توفيق , ادارة الازمات , مرجع سابق ص 113 .

يهدف التعامل مع الازمة الى قهرها واملاء الارادة على صانعيها وهو امر يستلزم اولاً" واخيراً قوة و ارادة وجد وصبر فى ادارة الازمات .

يقتضى التعامل مع الازمات وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيله وتدريبه تدريباً واقعياً لصقل مهاراته ومواهبه واستعداده الطبيعي خاصة ان التعامل مع الازمات له طابع خاص , ويستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الحالية , وكذا الامتدادات الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية , وكذا باحتمالات تدهور الاوضاع وبشكل بالغ القوة .

ومن هنا فان المعالجة الخاطئة للازمات لاتؤدى الى علاجها بل تؤدى الى تدهور الموقف .والى تدمير الكيان الادارى فان التعامل مع الازمة يجب ان يخضع للعملية والعملية والرشادة الفكرية والخبرة والدراية فى معالجة بوادر الازمة وعدم السماح بامتدادها , او يتدهور الاحداث الازموية (1)

اهداف ادارة الازمة :

ان الازمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الادارى الذى اصيب بها , ومن اهم اهداف ادارة الازمة هى:

1- العمل على عدم حدوث الازمات من خلال ازالة مسبباتها .

2- تصميم النمط التنظيمى الفعال لمواجهة الازمة عند حدوثها وتقليل آثارها.
مستويات ادارة الازمة :

تتعدد مستويات ادارة الازمات وفقاً لحجم الازمة وابعادها, وينبع هذه التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التى تتعامل مع الازمة .

1- المستوى الرئاسى لادارة الازمة :

وهو المستوى الذى يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة , وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية , ويتبع هذا المستوى من رؤساء الدول , ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فان نوع الازمات التى يتعاملون معها هى تلك التى تمثل خطراً" دولياً او كارثة تهدد المصالح القومية للدولة , او حروباً قد تنشأ بين دولتين او اكثر .

(1) د. ماجد سلام الهدمى , مبادئ ادارة الازمات خبير الدراسات الاستراتيجية واشنطن , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان 1941 الاردن ص157- 158 .

وتعتبر ادارة الازمة - هنا - فى اعلى مستوى لها . وتشتد حدتها ويكون التعامل مع ازمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحزر من مردودات سلبية قد تتعكس على مصالح البلاد وسلامتها.

2- المستوى القومى لادارة الازمة :

وهو المستوى الذى يتعامل مع الاحداث التى تهدد الامن القومى , او تلك التى قد تصيب الكيان الاجتماعى للدولة بخلل يهدد سلامته , ومصادر الخطر التى يتعامل هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها , وقد تكون خارجية تهدف الى زعزعة النظام الامنى وتهدف الى تفويض دعائمة , ولاختلاف فى التعامل مع الازمة بين ماذا الخطر داخليا او خارجيا , فالعبرة هناك بالنتيجة , ويتولى دور القيادة فى هذا المستوى قيادات ورؤساء الاجهزة المعنية مثل الوزراء او من ينوب عنهم .

3- المستوى المحلى لادارة الازمة : وهو اقل مستويات الازمة خطورة لان نطاقه المكانى ينحصر فى احد اقاليم الدولة , او احدى منشآتها العامة او الخاصة , وقد يرتفع منحنى الازمة فى هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الامن القومى والصحة العامة فى الدولة بأسرها (1).

(1) جاد الله محمود , ادارة الازمات , الطبعة الاولى , عمان , دار اسامة 2008م ص 56 .

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة شيكان للتأمين

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين

النشأة والتطور والأهداف :

شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة هي احدى شركات الهيئة الاقتصادية الوطنية التابعة لوزارة الدفاع الوطنى ,تم تأسيسها فى العام 1983م وفى نهاية عام 1990م صدر قرار من رئاسة الجمهورية يقضى بأيلولة تأمين كافة ممتلكات الدولة لدى شركة شيكان ,وتعتبر اكبر شركات التأمين فى السودان .

تزاول الشركة نشاطاتها وفق احكام الشريعة الاسلامية ويشرف على رقابة اعمالها من النواحي الشرعية مجموعة من علماء الشريعة والقانون والاقتصاد كما تقوم الشركة بالتأمين على ممتلكات القطاع الخاص والافراد حيث تحتل المرتبة الاولى فى سوق التأمين بالسودان والذى يقتضى ان تكون اعمال التأمين فيه تأميناً تعاونياً وهو اساس العمل بالشركة حيث تعبر الاقساط المدفوعة تبرعاً فى المحفظة التعاونية للشركة من قبل اصحاب الممتلكات المؤمنة (حملة وثائق التأمين) ويتم توزيع فوائض التأمين عليهم كما انهم يمثلون بأعضاء فى مجلس ادارة الشركة ويتحملون جانباً من الخسائر عند حدوثها وتسهم الشركة بفعالية فى مجالها الاساسى المتمثل فى التأمين والتعويض عن الخسائر ولديها ودائع استثمارية .واسهم فى مؤسسات مالية معتبرة , وتقوم بأجراء الدراسات والمسوحات الفنية لتقليل الخسائر .

قيام شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين قد مثل اضافة للتأمين الاسلامى فى السودان فقد تطورت هذه الشركة بسرعة كبيرة من شركة صغيرة الى وحدة من كبريات شركات التأمين فى السودان ولقد ادى هذا التطور الهام الى اكتساب قطاع التأمين ثقة كبيرة من جمهور المتعاملين معه وذلك باقناع كل من كان مشككاً فى فكرة التأمين الاسلامى ان هذا النوع من التأمين يتمتع بالثبات والمصداقية وانه جدير بأن يعتمد المرء عليه ويتعامل معه بثقة وثبات ولقد لعبت هذه الشركة دوراً فى تثبيت فكرة التأمين الاسلامى من الناحية النظرية والعملية وساعدت على ترسيخ مبادئ التأمين الاسلامى (1).

كما ان لديها اثنان وثلاثون فرعاً فى الولايات المختلفة ,وقد ادخلت تغطيات تأمينية جديدة فى مجال تأمين الثروة الحيوانية والتأمين الزراعى اضافة للتأمين الطبى وتأمين الطاقة وتأمين حصيلة الصادرات.

(1) عثمان الهادى ابراهيم , التأمين نظرة تأصيلية ,سلسلة كتيبات ثقافة التأمين ,دار شبو للطباعة والنشر ,السودان ,الخرطوم , ط1 – 2005 , ص10.

المبادئ والمرتكزات التي قامت عليها شركة شيكان :

كغيرها من الشركات التعاونية قامت الشركة على المرتكزات التأمينية التالية :

1- التبرع : عقد التأمين الاسلامى هو عقد تبرع ، فالقسط الذى يدفعه المشترك يعتبر مالا"متبرعا به كله اوجزه منه لأن التأمين التجارى يشتمل على غرر والغرر يبطل شرعية عقود المعاوضات المالية ولما كان عقد التأمين التجارى هو عقد معاوضة مالية لذا فان الغرر يبطله لكنه لا يبطل عقود التبرعات .

2- المشاركة فى الفائض التامينى : بموجب هذا المبدأ يستحق المؤمن لهم (حملة وثائق التأمين) ان توزع عليهم كل اوجزه من فوائض اقساط التأمين .

3- المشاركة فى الخسائر الزائدة : بموجب هذا المبدأ يتحمل المؤمن لهم الخسائر التى تتعدى حصيلة الشركة من الموارد كل بنسبة مساهمته فى الاقساط مثل استحقاقه للفوائض تماما"حسب القاعدة الفقهية (الغنم بالغرم)ولذلك فان المشترك فى التأمين التعاونى الاسلامى معرض للغنم والغرر بخلاف التأمين التجارى الذى لايجعل للمشارك نصيبا فى الفائض او المساهمة فى الخسائر الذائدة .

4- المشاركة فى الادارة :ويتم ذلك عن طريق تأليف هيئة للمشاركين تجتمع كل عان لتناقش تقرير الاداء وتوزيع الفائض وتنتخب من يمثلها فى مجلس ادارة الشركة .

5- عدم مخالفة اداء ونشاط الشركة فى مجالات التأمين والاستثمار وخلافه لاحكام الشريعة الاسلامية

الدور الاقتصادى والاجتماعى لشركة شيكان :

ظلت الشركة تقوم بدورها فى دعم النشاط الاقتصادى بالبلاد من خلال حصولها على اتفاقيات اعادة التأمين ذات طاقة استيعابية عالية وكلفة مالية معقولة مماقلل من صادر العملات الصعبة للخارج اضافة الى ذلك فقد قامت الشركة بدورها فى تقديم التعويضات المالية للوحدات الانتاجية المختلفة والافراد الذين تعرضوا لخسائر مادية نتيجة لحدوث الاخطار المؤمن ضدها مما جعل تلك الجهات تعاود نشاطها الاقتصادى فى اسرع وقت ممكن ويمثل هذا الدور التعويضى مهمتها الاساسية كما ساهمت الشركة منذ نشأتها وبفعالية فى كافة اوجه النشاط الاجتماعى فى البلاد وفق امكانياتها المتاحة وذلك بتبنى المشاريع الاجتماعية والصحية والدعم المباشر لمن يستحق الدعم والمؤازرة .

اهداف اعادة التأمين :

تسعى شركات التأمين الى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- تمكين الشركة المسندة من قبول اخطار تزايد كثيرا" عن طاقتها الاستيعابية .
- 2- حماية الشركة من الخسائر الناتجة من المطالبات التي تهدد السيولة .
- 3- المحافظة على استقرار نتائج الاكتتاب .
- 4- زيادة المرونة فى حجم انواع الاخطار المكتتبه بأمان.
- 5- المساهمة فى تمويل عمليات التأمين .
- 6- تأجيل الضريبية لتوزيع تكاليف المطالبات على عدة سنوات وتخفيض سعر التحويل ومخاطر الاستثمار .
- 7- العمل على حصول على انواع مختلفة ومتنوعة من الاغطية التأمينية ,وذلك عن طريق التعامل والاحتكاك مع شركات اعادة التأمين الكبرى ,وكيفية معالجة المطالبات ,بالاضافة للخبرة فى مجال الخدمات الفنية والادارية .
- 8- استجلاب العملة الصعبة .
- 9- امتصاص العملات الصعبة عن طريق التركيز على اعادة الجزء الاكبر من العمليات الاختيارية فى السوق المحلى .
- 10- المحافظة على الاتفاقيات الدولية بشروطها الميسرة والمميزة .

طرق اعادة التأمين :

تتم اعادة التأمين بواحدة من الطرق الآتية :

1- اعادة تأمين اختيارى .

2- اعادة تأمين انفاقى وتنقسم الى :

أ/ اتفاقيات نسبية وتشمل المشاركة والفائض .

ب/ اتفاقيات لانسبية وتشمل زيادة الخسائر ووقف الخسائر .

رؤيتنا our Vision

الريادة والتميز فى خدمات التأمين التكافلى فى العالم

INTATION AND EXCELLENCE IN TAKAFUL

رسالتنا : OUR MISSION

تحقق كافة احتياجات اصحاب العلاقة بطريقة STAKE HOLDERS مبتكرة ومميزة .

TO MEET THE NEEDS OF THE STAKE HOLDERS BY

IN NO VATED MEANS AND ADISTINGUISHED
MANNER .

قيمنا : OUR VALUES

الولاء الدائم والاهتمام المتعاطف لحملة الوثائق بالشركة .

حفز العاملين والارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم على التعلم والابتكار والاستخلاف , بروح الفريق من اجل التميز والتحسين المستمر (1) .

البناء التنظيمى الادارى :

يتكون الهيكل التنظيمى لشركة شيكان من الاتى :

1- الجمعية العمومية : وهم المؤسسون ومن يمثلون المشتركين حسب النظام الاساسى للشركة

,وتباشر صلاحياتها اللازمة لذلك ,والتي تتضمن الاتى :

أ/ التصديق على الميزانية السنوية وتقدير حصص الارباح وتكوين الاحتياطي ,واعتماد الحسابات الختامية السنوية للشركة .

ب/ النظر فى التقرير السنوى المقدم من مجلس الادارة ,واتخاذ مآتراه مناسباً"

ج/ النظر فى تقرير مراجعى الحسابات واتخاذ مآتراه مناسباً"

د/ ترشيح اعضاء مجلس الادارة وتحديد مكافآتهم ورفعها لرئيس مجلس الادارة لاصدار قرار بذلك .

هـ/ تعيين المراجعين وتحديد آتعايبهم .

تتعقد الجمعية العمومية مرة كل عام خلال ثلاثة اشهر من نهاية السنة المالية فى المكان والزمان اللذين يقدريهما مجلس الادارة ,ويسمى اجتماعها بالاجتماع السنوى العادى .وماعدا هذا الاجتماع تسمى اجتماعات عامة فوق العادة .

(1) ادارة الجودة شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين .

و/ يجوز لاي عضو حضور اجتماع مجلس الادارة ,بشخصه او وكيل عنه , على ان يكون التوكيل مكتوبا ويودع لدى الشركة قبل موعد الاجتماع ب (48)ساعة .

ز/ يرأس الجمعية العمومية رئيس مجلس الادارة , وفى حالة غيابه تنتخب الجمعية من يتولى رئاسة الاجتماع .

ح/ تصدر قرارات الجمعية العادية وغير العادية بأغلبية اصوات الحاضرين , ويكون كل عضو صوت واحد وفى حالة التصويت المباشر , وفى حالة التصويت غير المباشر يكون لكل منهم صوت .

ط/ يشترط فى صحة انعقاد الجمعية العمومية حضور ممثلى 50% من اسهم الشركة على الاقل , واذا لم يتوافر هذا النصاب فى الاجتماع الاول تنعقد الجمعية خلال اسبوعين من تاريخ الاجتماع الاول .ويعتبر الاجتماع الثانى صحيحا"بأى عدد من الحاضرين وای عدد من الاسهم

خ/ هيئة المشتركين : وهم المشتركون الذين لاتقل اقساط التامين التى دفعتها كل منهم خلال السنة من الحد الذى يقرره مجلس الادارة , لهذه الهيئة الحق فى الآتى :

1- الاطلاع على الحسابات الختامية للشركة , والتقرير السنوى لمجلس الادارة قبل مدة لاتقل عن الشهر من اجتماع الجمعية العمومية .

2- يجوز للهيئة ان ترفع اى توجيهات تراها للجمعية العمومية

3- تختار الهيئة عضوين على الاقل لتمثيلها .

مجلس الادارة : يتكون مجلس الادارة من عدد من الاعضاء لايقبل عن ثلاثة ولايزيد عن تسعة , على ان يكون اثنان منهم على الاقل ممثلين للمشاركين , ولا يشترط فى عضو مجلس الادارة ان يمتلك اى سهم فى الشركة اختصاصات هذا المجلس (1) .

(1) النظام الاساسى لشركة شيكان للتأمين واعادة التامين المحدودة , الخرطوم, 1993م. المادة 111 .

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والموظفين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين

ثانياً: عينة الدراسة:

اعتمد الباحث عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض البحث وتم اختيارها من مجتمع الموظفين، حيث قام الباحث بتوزيع 120 استمارة على المستهدفين وتم استلام عدد 92 استمارة بنسبة (86%) وعلية يصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 92 استمارة تمثل عينة البحث. وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفصييلة وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية:

1. العمر

2. النوع

3. الحالة الاجتماعية

4. المستوى التعليمي

5. الخبرة العلمية

6. الدرجة الوظيفية

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. النوع A1

2. العمر A2

3. الحالة الاجتماعية A3

4. المستوى التعليمي A4

5. الخبرة العملية A5

6. الدرجة الوظيفية A6
7. يقوم المؤسسة بدراسة متغيرات البيئة الخارج B1
8. يقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من B2
9. اتباع الاسلوب العلمي في اعداد وصياغة الخ B3
10. تحدد المؤسسة بدائل استراتيجية يكن استخدا B4
11. تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الادارية عل B5
12. تقوم المؤسسة باعداد نظام معلمات فعال يست B6
13. يوجد عدم ادراك لاهمية التخطيط الاستراتيجي C1
14. يتم التعامل مع الازمات ان وجدت بطريقة ار C2
15. لاتوجد طريقة واضحة للتعامل مع الازمات C3
16. يقوم المؤسسة بتشكيل التنظيم المناسب الذي C4
17. عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يزيد م C5
18. كلما استطاعت المؤسسة التعرف على الازمة ف D1
19. تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعا D2
20. تبدأ المؤسسة في التعامل مع الازمة عند نش D3
21. تستطيع المؤسسة بكل سهولة السيطرة على الا D4
22. تقوم المؤسسة باداء اعمالها وفق الاهداف ا D5
23. يحكم اداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها D6

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0

N of Items = 23

Alpha = -.0074

يتضح من الجدول أعلاه توافر درجة عالية جدا "من الثبات الداخلي في الإجابات لجميع محاور العبارات وبلغت (0.0074) مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(2) . الأساليب الإحصائية الوصفية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبية مجتمع الدراسة وتوزيع وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.
(3) الوسيط :

تم استخدام مقياس الوسيط ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 1 لعبارة أوافق والوزن 2 لعبارة محايد والوزن 3 لعبارة لا أوافق.

(4) . معامل الارتباط (بيرسون) :

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعتبر معامل الارتباط مقياس نسبي يستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة بين متغير بحيث يقيس الارتباط أو العلاقة بين متغيرين فيحدد درجة قوتها (قوية ، ضعيفة، تامة ، غير موجودة) واتجاهاتها (عكسية ، طردية) وذلك على النحو التالي:

*قيمة معامل الارتباط تنحصر بين الصفر والواحد ، إذا ساوى معامل الارتباط الصفر هذا يعني أن المتغيرين غير مرتبطين uncorrelated إذا اقترب المعامل من الصفر يكون الارتباط ضعيفا ، إذا اقترب من الواحد يكون الارتباط قويا .

(5) . مربع الكاي (Chi-square)

تم استخدام تحليل مربع الكاي وذلك لقياس معنوية البيانات عن مستوى الدلالة .05 لقياس مدى صحة فروض الدراسة.

(6) . البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة

لتحليل بيانات أسئلة للاستبانة استخدم الباحث برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار ل Statistical package for social science وتعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلا "وصفيا" أو تحليلا "استنباطيا" أو ما يعرف باختبارات الفروض.

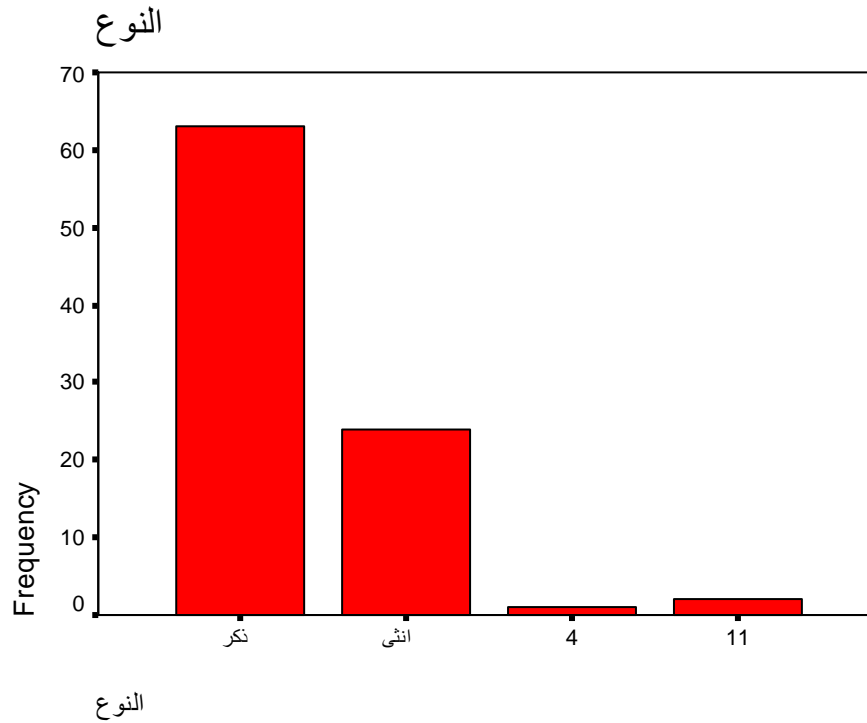
جدول رقم (1/2/3)

1. النوع

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات		
70.0	70.0	70.0	63	ذكر	Valid
96.7	26.7	26.7	24	انثى	
97.8	1.1	1.1	1	4	
100.0	2.2	2.2	2	11	
	100.0	100.0	90	المجموع	

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية

شكل رقم (1/2/3)



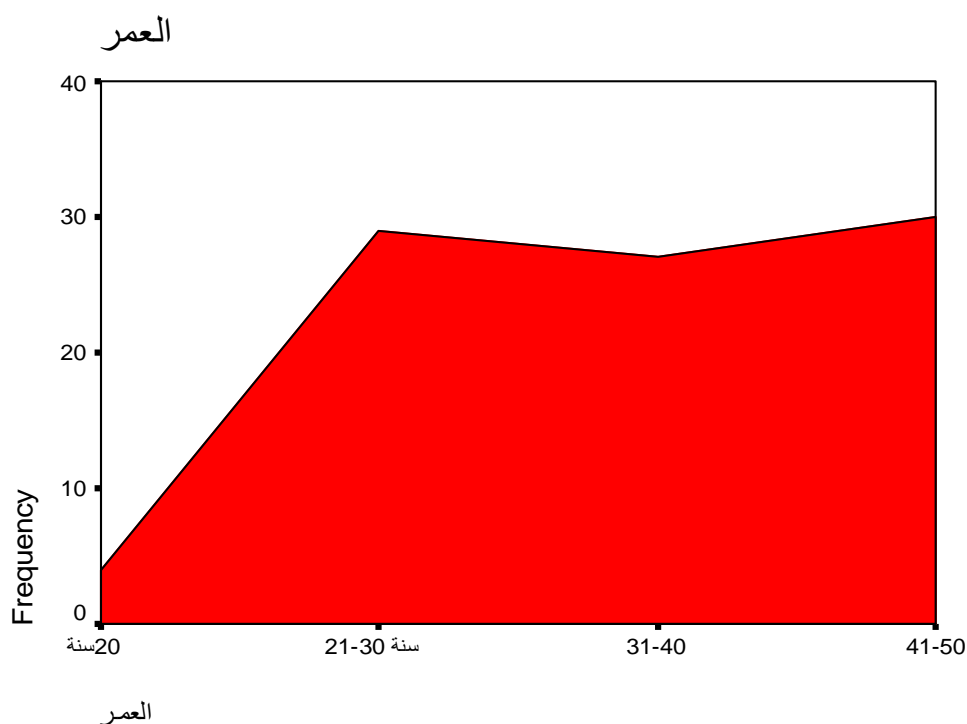
يتضح الشكل والجدول اعلاه ان افراد العينة الاناث ، الذكور ، بلغت نسبة الذكور بنسبة 70% والانات بنسبة 26% ويتضح ان غالبيتهم زكور 70% .

جدول رقم (2/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
4.4	4.4	4.4	4	Valid 20سنة
36.7	32.2	32.2	29	21-30 سنة
66.7	30.0	30.0	27	31-40
100.0	33.3	33.3	30	41-50
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية

شكل رقم (2/2/3)

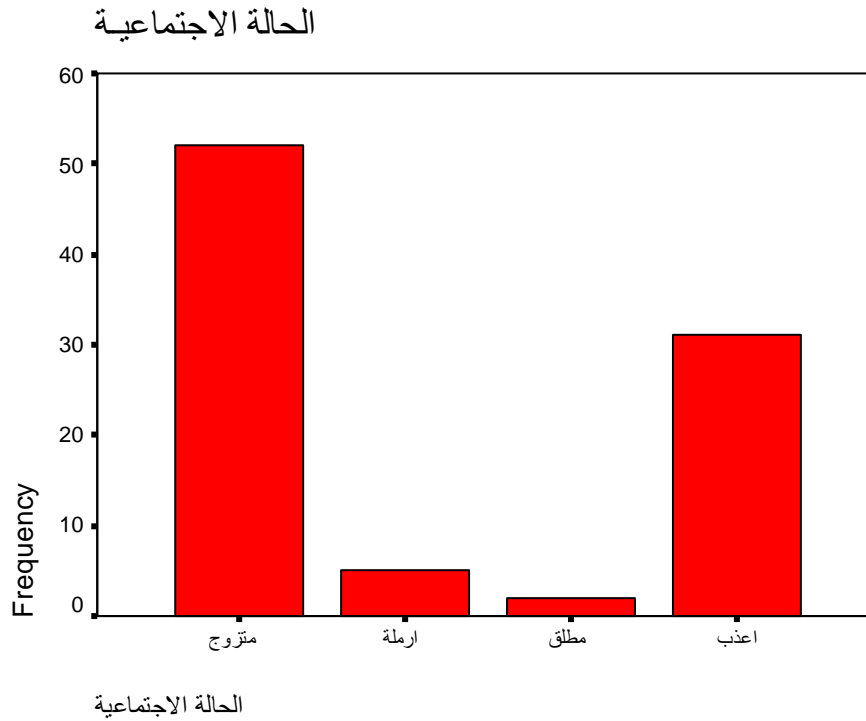


يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41. 50 سنة حيث بلغت 33% من أفراد العينة الكلية وهي تعتبر أكبر نسبة من بين النسب الأخرى، 21. 30 بنسبة 32% يتضح ان غالبيتهم اعمارهم 41 50 بنسبة 33% .

جدول رقم (3/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
57.8	57.8	57.8	52	متزوج Valid
63.3	5.6	5.6	5	ارملة
65.6	2.2	2.2	2	مطلق
100.0	34.4	34.4	31	اعذب
	100.0	100.0	90	المجموع

شكل رقم (3/2/3)



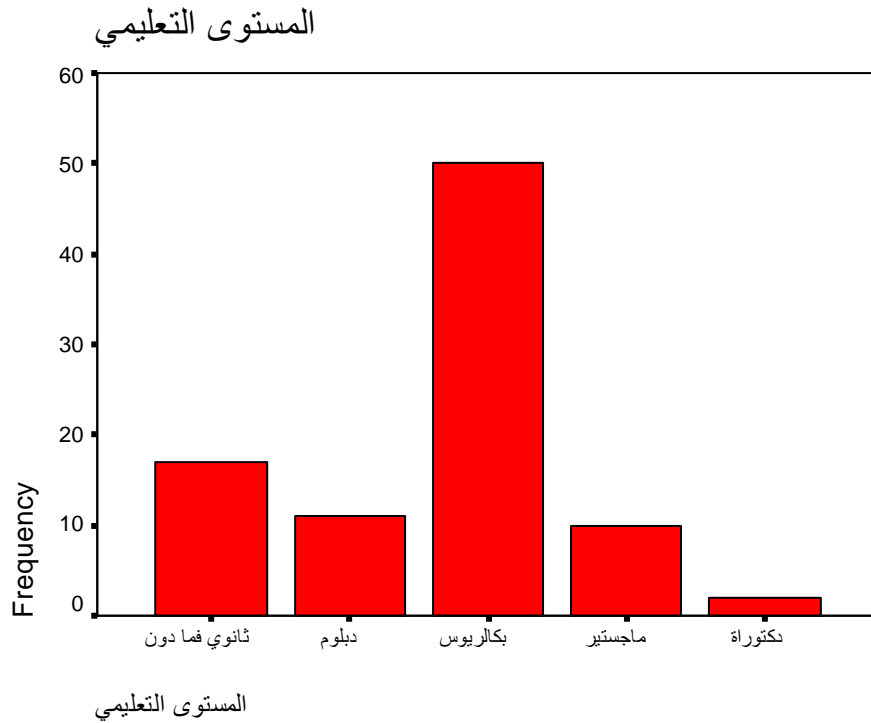
يوضح الجدول والشكل أعلاه الحالة الاجتماعية لأفراد العينة المختارة والتي تنقسم الى ثلاثة فئات (عازب، متزوج، مطلق، ارمل) حيث كانت أعلى نسبة من نصيب المتزوجين وهي 57% والعازب بنسبة 34% والارمل 5% والمطلق 2% وهذا يتضح ان اعلي نسبة للمتزوجين بنسبة 57%.

شكل رقم (4/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
18.9	18.9	18.9	17	ثانوي فما دون
31.1	12.2	12.2	11	دبلوم
86.7	55.6	55.6	50	بكالوريوس
97.8	11.1	11.1	10	ماجستير
100.0	2.2	2.2	2	دكتورة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (4/2/3)



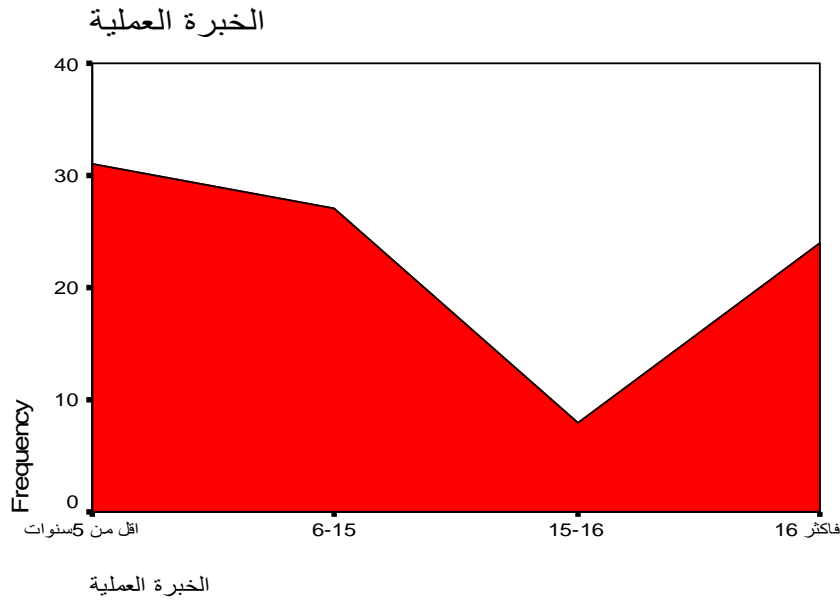
يبين الجدول والشكل أعلاه أن مؤهلات أفراد العينة العلمية تتراوح من الشهادة السودانية 18% ، حيث بلغت أعلى مؤهل علمي لأفراد العينة هو (حملة البكالوريوس) بنسبة 55% وهي تعتبر أعلى نسبة من بين أفراد العينة

شكل رقم (5/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
34.4	34.4	34.4	31	اقل من 5 سنوات
64.4	30.0	30.0	27	6-15
73.3	8.9	8.9	8	15-16
100.0	26.7	26.7	24	16 فأكثر
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر : اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (5/2/3)



يتضح الشكل والجدول بان افراد العينة أغلبيتهم زكور حيث بلغت 34.4% بينما بلغت أفراد العينة 6-15 كانت 30% ، مما يدل على أن الخبرة العملية أقل من 5 سنوات وهي تمثل 34.4% .

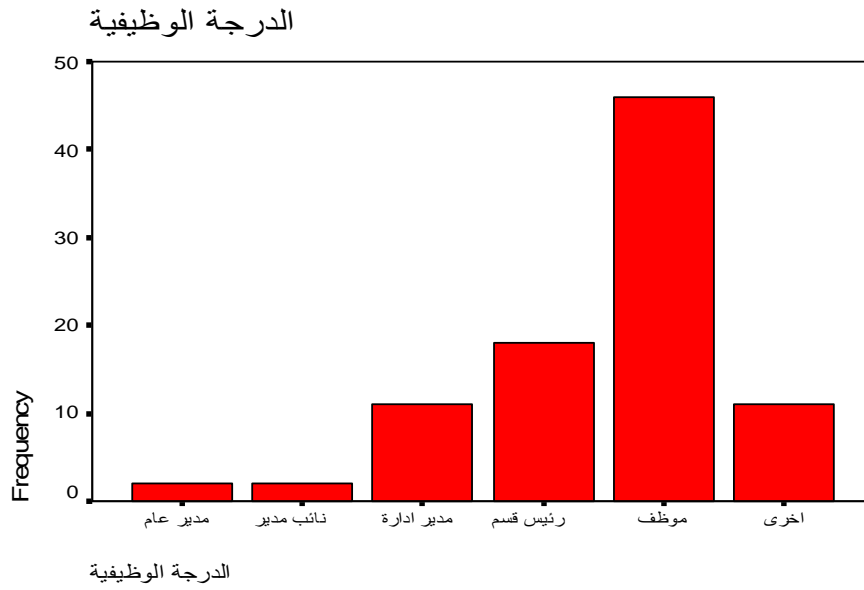
6. الدرجة الوظيفية

جدول رقم (6/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات		Valid
2.2	2.2	2.2	2	مدير عام	
4.4	2.2	2.2	2	نائب مدير	
16.7	12.2	12.2	11	مدير ادارة	
36.7	20.0	20.0	18	رئيس قسم	
87.8	51.1	51.1	46	موظف	
100.0	12.2	12.2	11	اخرى	
	100.0	100.0	90	المجموع	

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (6/2/3)



يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان اغلبية افراد العينة موظفين بنسبة 87% ورئيس قسم بنسبة 36% وهذا يعني ان غالبيتهم موظفين .

7. تقوم المؤسسة بدراسة متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات

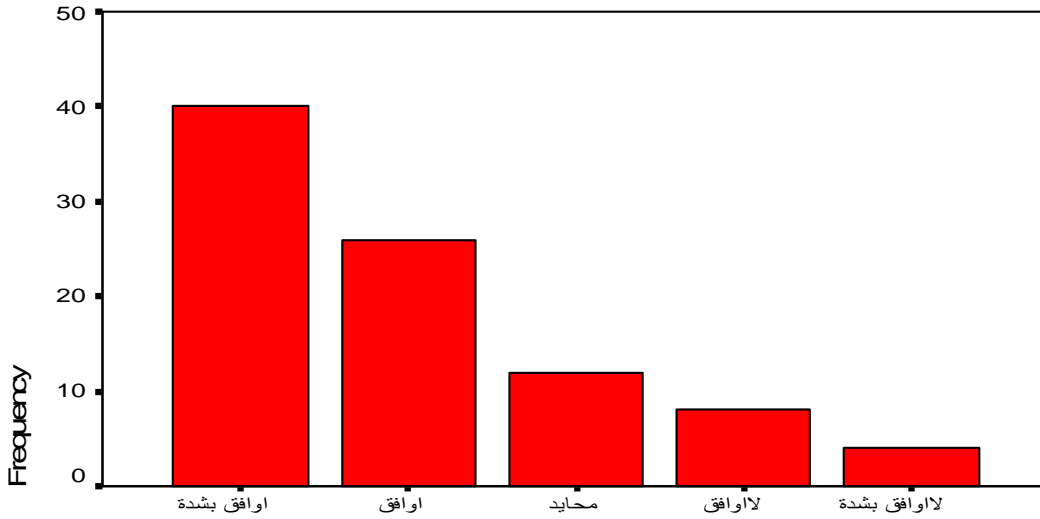
جدول رقم (7/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
44.4	44.4	44.4	40	اوافق بشدة
73.3	28.9	28.9	26	اوافق
86.7	13.3	13.3	12	محايد
95.6	8.9	8.9	8	لاوافق
100.0	4.4	4.4	4	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (7/2/3)

اسة متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب ا



يقوم المؤسسة بدراسة متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب ا

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرر الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبتهم 44 % وهذا يدل على أنه تقوم المؤسسة بدراسة متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات بنسبة, ونسبه أوافق كانت 26% ، أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محايدة فقد بلغت نسبتهم 13.%. .

8. يقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف

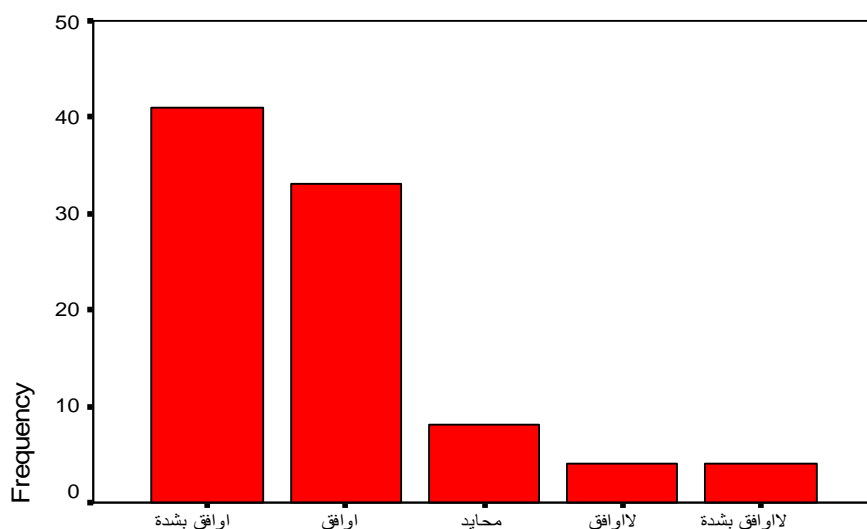
جدول رقم (8/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
45.6	45.6	45.6	41	اوافق بشدة
82.2	36.7	36.7	33	اوافق
91.1	8.9	8.9	8	محايد
95.6	4.4	4.4	4	لااوافق
100.0	4.4	4.4	4	لااوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (8/2/3)

تحليل البيئة الداخلية من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف :



يقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من اجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبة 45% تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف أما أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبتهم 36%. وهذا يدل علي ان المؤسسة تقوم بتحليل نقاط الضعف والقوة .

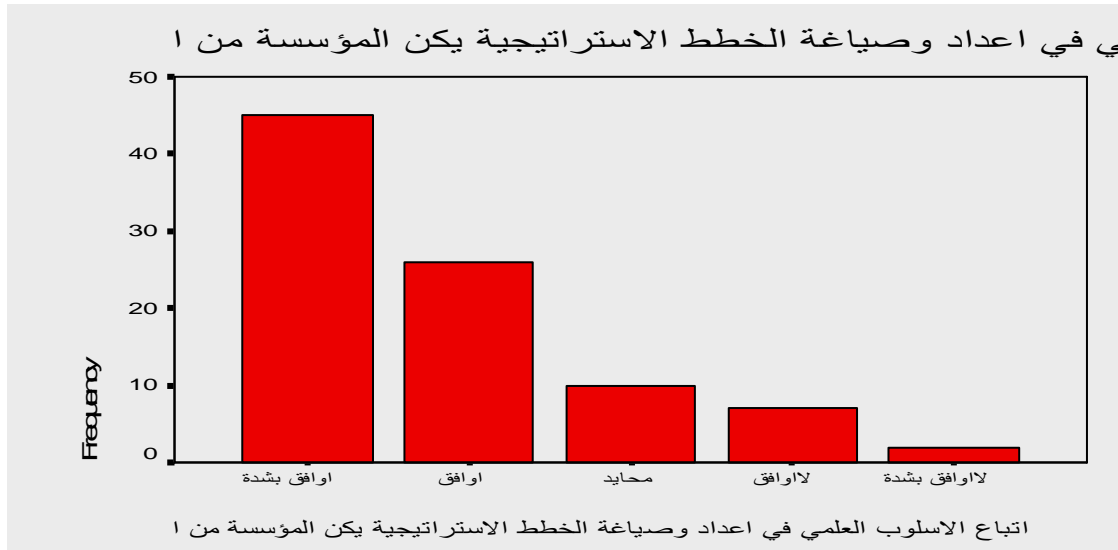
9. اتباع الاسلوب العلمي في اعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية يكن المؤسسة من التعرف على الزمات

جدول رقم (9/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
50.0	50.0	50.0	45	Valid اوافق بشدة
78.9	28.9	28.9	26	اوافق
90.0	11.1	11.1	10	محايد
97.8	7.8	7.8	7	لااوافق
100.0	2.2	2.2	2	لااوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر :اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (9/2/3)



يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبة 50% تقوم المؤسسة بإتباع الاسلوب العلمي في اعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التعرف علي الازمات مبكرا قبل استفحالها أما أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبتهم 28%. وهذا يدل علي ان المؤسسة تتبع الاسلوب العلمي .

10تحدد المؤسسة بدائل استراتيجية يكن استخدامها عند حدوث الازمات

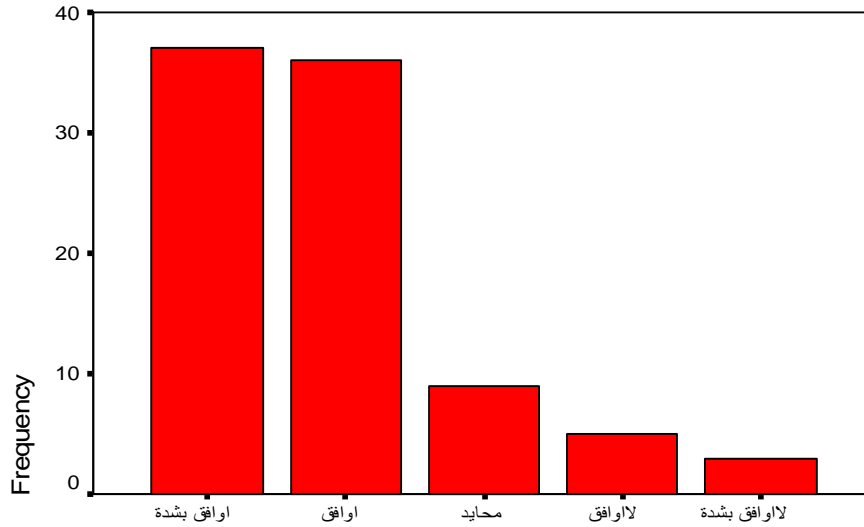
جدول (10/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
41.1	41.1	41.1	37	وافق بشدة
81.1	40.0	40.0	36	وافق
91.1	10.0	10.0	9	محايد
96.7	5.6	5.6	5	لاوافق لاوافق
100.0	3.3	3.3	3	بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر :اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (10/2/3)

: المؤسسة بدائل استراتيجية يكن استخدامها عند حدوث الازمات



تحدد المؤسسة بدائل استراتيجية يكن استخدامها عند حدوث الازمات

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبة 41.1%
تحدد المؤسسة بدائل استراتيجية يمكن استخدامها عند حدوث الازمات أما أفراد العينة اوافق والذين فقد
بلغت نسبتهم 36%. وهذا يدل علي ان المؤسسة تحدد البدائل المتاحة .

11. تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات

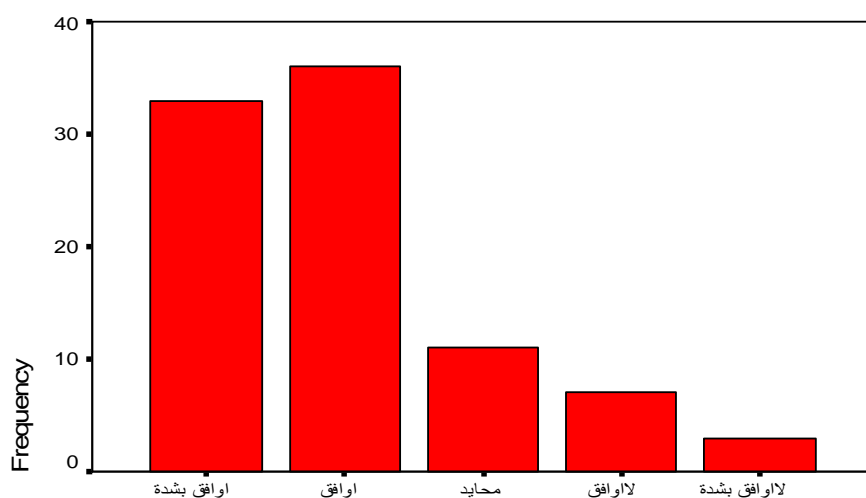
جدول رقم (11/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
36.7	36.7	36.7	33	وافق بشدة
76.7	40.0	40.0	36	وافق
88.9	12.2	12.2	11	محايد
96.7	7.8	7.8	7	لاوافق
100.0	3.3	3.3	3	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (11/2/3)

مؤسسة بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات



تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرر الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبة 36% تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات أما أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبتهم 40%. وهذا يدل على ان القيادات تتعامل مع الازمات وتقوم بتدريبها .

12. تقوم المؤسسة باعداد نظام معلمات فعال يستجسع متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.

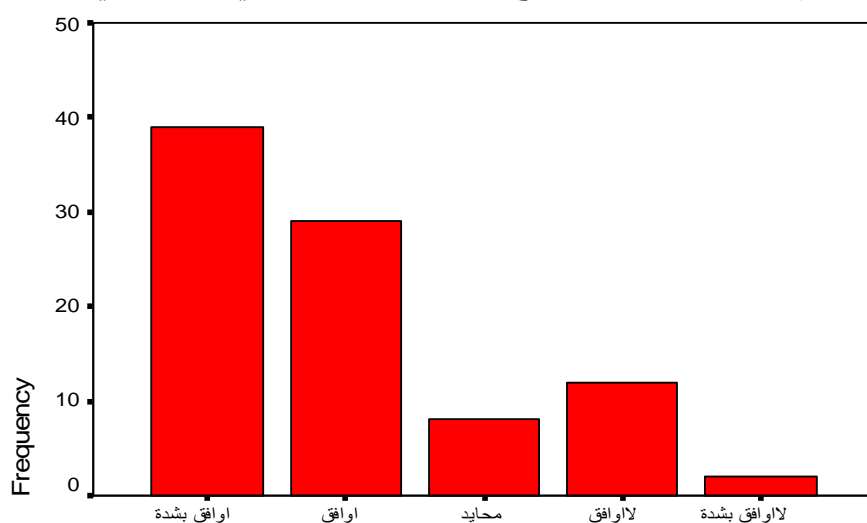
جدول رقم (12/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
43.3	43.3	43.3	39	Valid وافق بشدة
75.6	32.2	32.2	29	وافق
84.4	8.9	8.9	8	محايد
97.8	13.3	13.3	12	لاوافق
100.0	2.2	2.2	2	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر :اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (12/2/3)

عداد نظام معلمات فعال يستجسع متابعة التغيرات التي تحدث في



تقوم المؤسسة باعداد نظام معلمات فعال يستجسع متابعة التغيرات التي تحدث في

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق بشدة بلغت نسبة 43.3% تقوم المؤسسة بإعداد نظام فعال يستطيع متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة أما أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبتهم 32.2%. وهذا يدل علي ان المؤسسة تقوم باعداد نظام معلومات فعال يستطيع متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة .

13. يوجد عدم ادراك لاهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

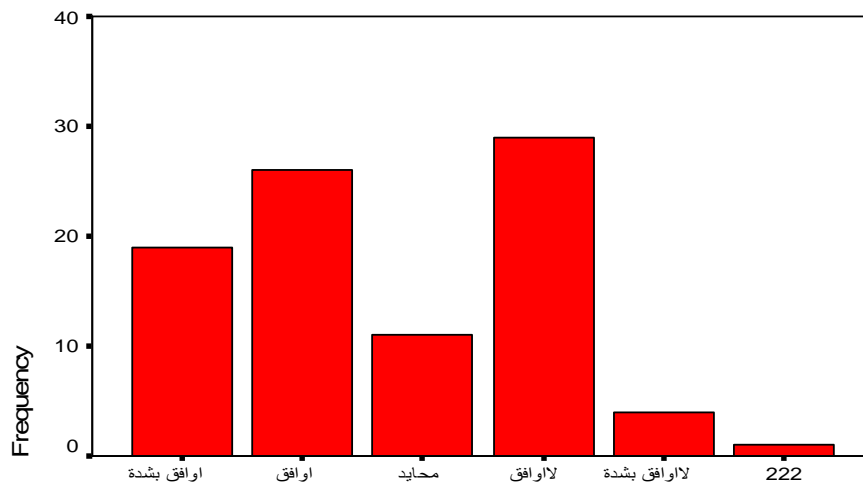
جدول رقم (13/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
21.1	21.1	21.1	19	اوافق بشدة
50.0	28.9	28.9	26	اوافق
62.2	12.2	12.2	11	محايد
94.4	32.2	32.2	29	لااوافق
98.9	4.4	4.4	4	لااوافق بشدة
100.0	1.1	1.1	1	222
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر :اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (13/2/3)

يوجد عدم ادراك لاهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة



يوجد عدم ادراك لاهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة الأوافق بلغت نسبة 32% يوجد عدم ادراك لاهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبتهم 28%. وهذا يدل علي ان هناك عدم ادراك لاهمية للتخطيط الاستراتيجي .

14. يتم التعامل مع الازمات ان وجدت بطريقة ارتجالية

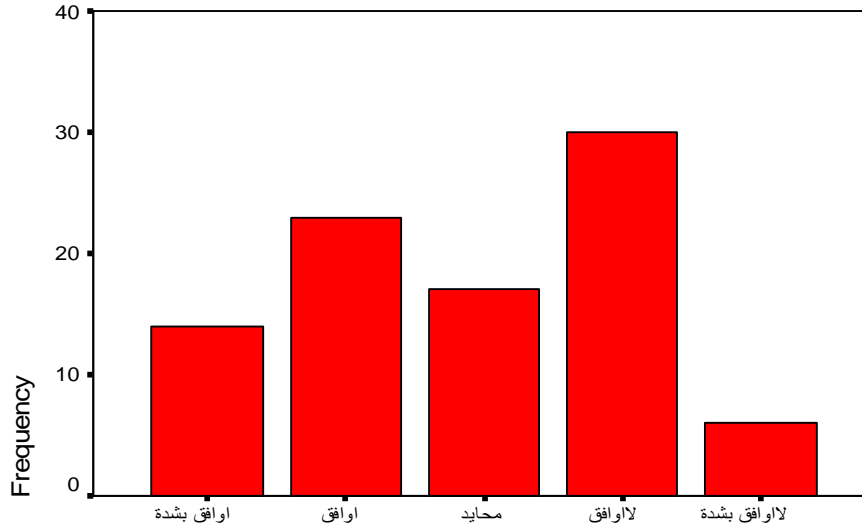
جدول رقم (14/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
15.6	15.6	15.6	14	وافق بشدة
41.1	25.6	25.6	23	وافق
60.0	18.9	18.9	17	محايد
93.3	33.3	33.3	30	لاوافق لاوافق
100.0	6.7	6.7	6	بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (14/2/3)

يتم التعامل مع الازمات ان وجدت بطريقة ارتجالية



يتم التعامل مع الازمات ان وجدت بطريقة ارتجالية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة الأوافق بلغت نسبة 33% يتم التعامل مع الازمات ان وجدت بصورة ارتجالية ، أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبته 25%. وهذا يدل ان لا يتم التعامل مع الازمات بطريقة ارتجالية .

15. لا توجد طريقة واضحة للتعامل مع الازمات

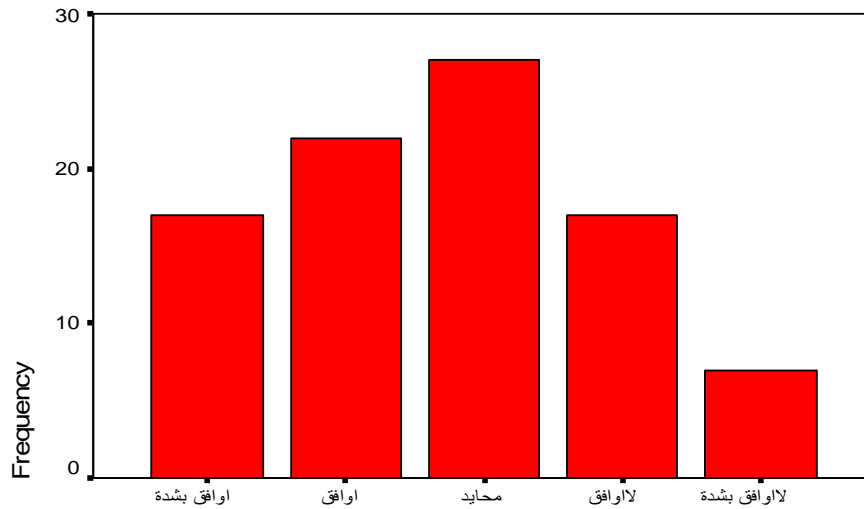
جدول رقم (15/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
18.9	18.9	18.9	17	Valid اوافق بشدة
43.3	24.4	24.4	22	اوافق
73.3	30.0	30.0	27	محايد
92.2	18.9	18.9	17	لاوافق
100.0	7.8	7.8	7	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (15/2/3)

لا توجد طريقة واضحة للتعامل مع الازمات



لا توجد طريقة واضحة للتعامل مع الازمات

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرر الإجابات في فئة محايد بلغت نسبة 30% لا توجد طريقة واضحة للتعامل مع الازمات ، أفراد العينة اوافق والذين فقد بلغت نسبته 24%. وهذا يدل ان لا توجد واضحة للتعامل مع الازمات .

16. يقوم المؤسسة بتشكيل التنظيم المناسب الذي يستطيع التعامل مع الازمات

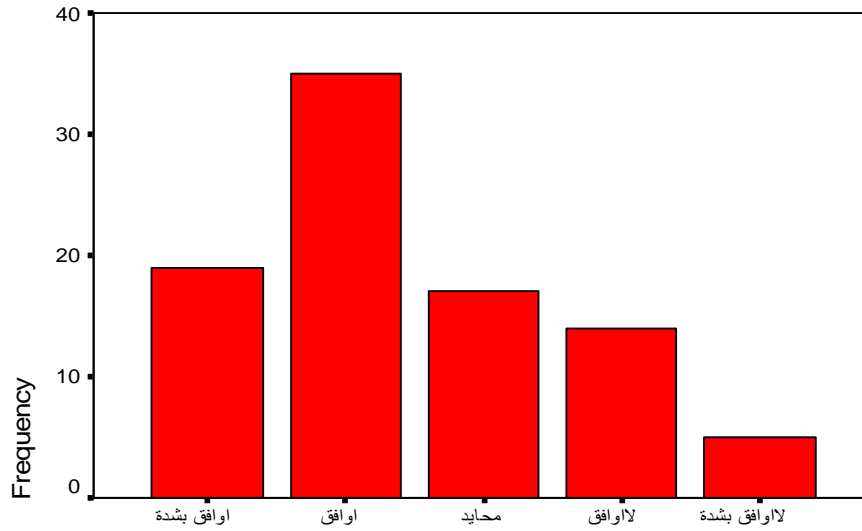
جدول (16/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
21.1	21.1	21.1	19	وافق بشدة
60.0	38.9	38.9	35	وافق
78.9	18.9	18.9	17	محايد
94.4	15.6	15.6	14	لاوافق
100.0	5.6	5.6	5	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (16/2/3)

رؤسة بتشكيل التنظيم المناسب الذي يستطيع التعامل مع الازمات



يقوم المؤسسة بتشكيل التنظيم المناسب الذي يستطيع التعامل مع الازمات

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بلغت نسبة 38% المؤسسة بتشكيل التنظيم بتشكيل التنظيم المناسب الذي يستطيع التعامل مع الازمات ، أفراد العينة اوافق بشدة 21% . وهذا يدل علي ان المؤسسة تستطيع التعامل مع الازمات .

17. عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يزيد من اثر الازمة

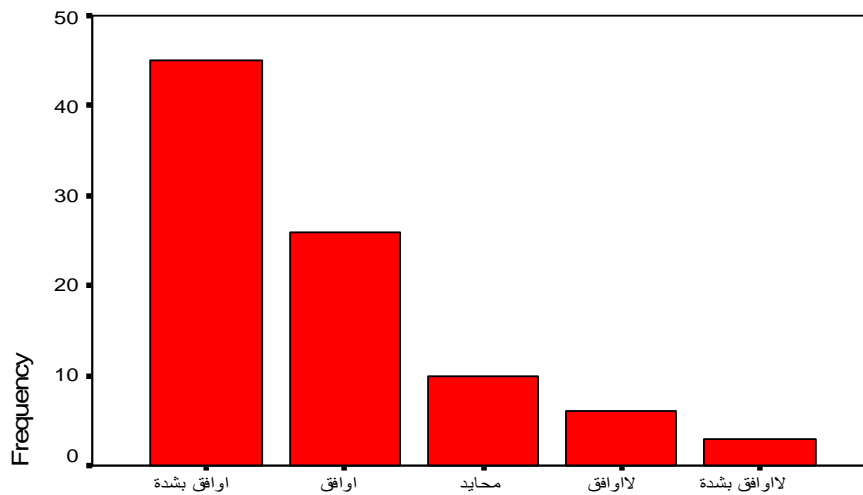
جدول (17/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
50.0	50.0	50.0	45	اوافق بشدة
78.9	28.9	28.9	26	اوافق
90.0	11.1	11.1	10	محايد
96.7	6.7	6.7	6	لاوافق
100.0	3.3	3.3	3	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (17/2/3)

عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يزيد من اثر الازمة



عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يزيد من اثر الازمة

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 50% عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يزيد من الاثر في الازمة أفراد العينة اوافق بشدة 28% مهتمة بالتخطيط الاستراتيجي من اجل اثر الازمة

18. كلما استطاعت المؤسسة التعرف على الازمة في مرحلها الاولى نتيحة للتحليل الاستراتيجي الفعال

ساعد ذلك في اخذ التدابير اللازمة.

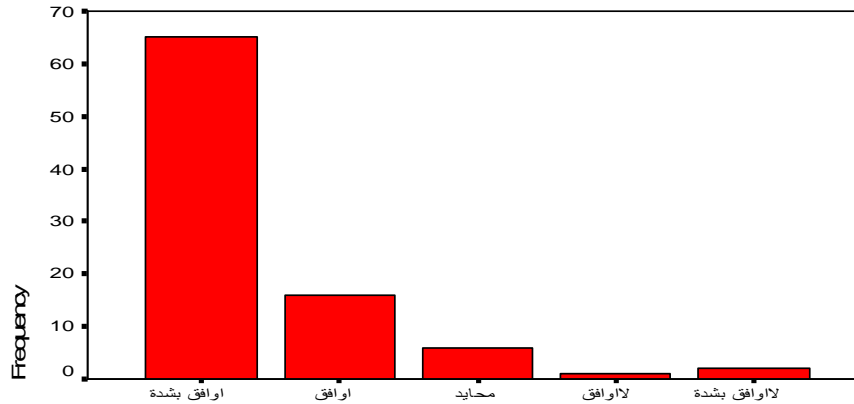
جدول رقم (18/2/3)

النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
72.2	72.2	72.2	65	وافق بشدة
90.0	17.8	17.8	16	وافق
96.7	6.7	6.7	6	محايد
97.8	1.1	1.1	1	لاوافق
100.0	2.2	2.2	2	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (18/2/3)

لمؤسسة التعرف على الازمة في مرحلها الاولى نتية للتحليل الا



كلما استطاعت المؤسسة التعرف على الازمة في مرحلها الاولى نتية للتحليل الا

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 72% كلما استطاعت المؤسسة التعرف علي علي الازمة في مرحلة الاولى نتيجة التحليل الاستراتيجي الفعال أفراد العينة اوافق 17% ويبدو ان المؤسسة متعرفة علي الازمة في المرحلة الاولى .

19. تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعاً للتغيرات البيئية

جدول رقم (19/2/3)

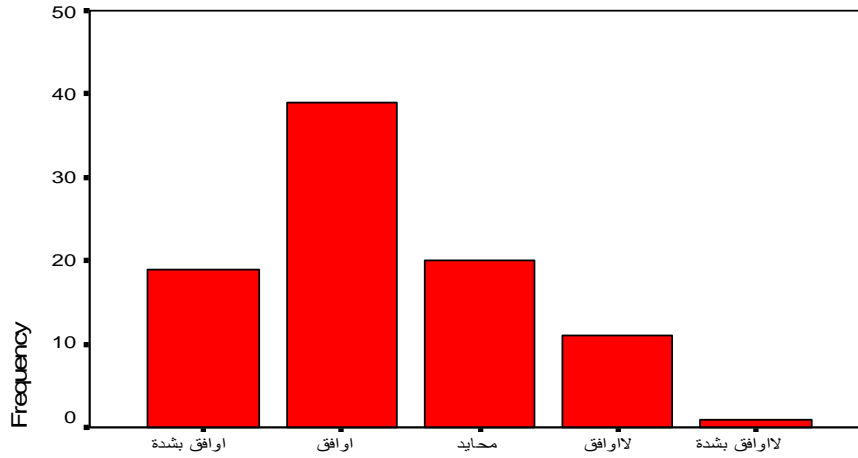
النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات
------------------	----------------	--------	-----------

21.1	21.1	21.1	19	Valid	اوافق
					بشدة
64.4	43.3	43.3	39		اوافق
86.7	22.2	22.2	20		محايد
98.9	12.2	12.2	11		لاوافق
					لاوافق
100.0	1.1	1.1	1		بشدة
	100.0	100.0	90		المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (19/2/3)

تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعا للتغيرات البيئية



تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعا للتغيرات البيئية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بلغت نسبة 21.1% تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعا للتغيرات البيئية . أفراد العينة محايد 43.3% ويبدو ان المؤسسة تقوم بمراجعة التغيرات وتعديلها للتغيرات البيئية .

20 . تبدأ المؤسسة في التعامل مع الازمة عند نشوئها ولاينتظر حتى تكبر وتستفحل

جدول رقم (20/2/3)

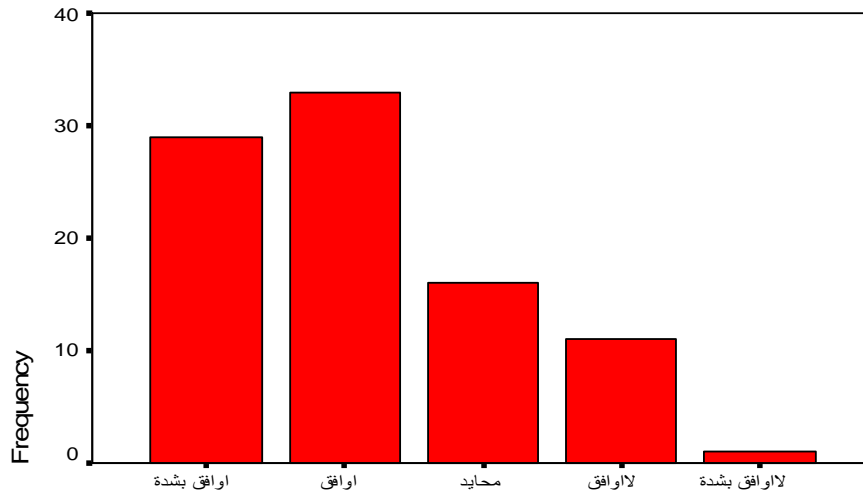
النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
32.2	32.2	32.2	29	اوافق

					بشدة
68.9	36.7	36.7	33		اوافق
86.7	17.8	17.8	16		محايد
98.9	12.2	12.2	11		لاوافق
100.0	1.1	1.1	1		لاوافق
					بشدة
	100.0	100.0	90		المجموع

المصدر :اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (20/2/3)

في التعامل مع الازمة عند نشوئها ولاينتظر حتى تكبر وتستفحل



تبدا المؤسسة في التعامل مع الازمة عند نشوئها ولاينتظر حتى تكبر وتستفحل

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 32% تبدو المؤسسة في التعامل مع الازمة عند نشوئها ولاينتظر حتى تكبر وتستفحل ، افراد العينة اوافق 36% ويبدو ان المؤسسة تتعامل مع الازمة عندما تكبر وتستفحل وتكبر .

21 . تستطيع المؤسسة بكل سهولة السيطرة على الازمة في مراحلها الاولى دون خسائر

جدول رقم (21/2/3)

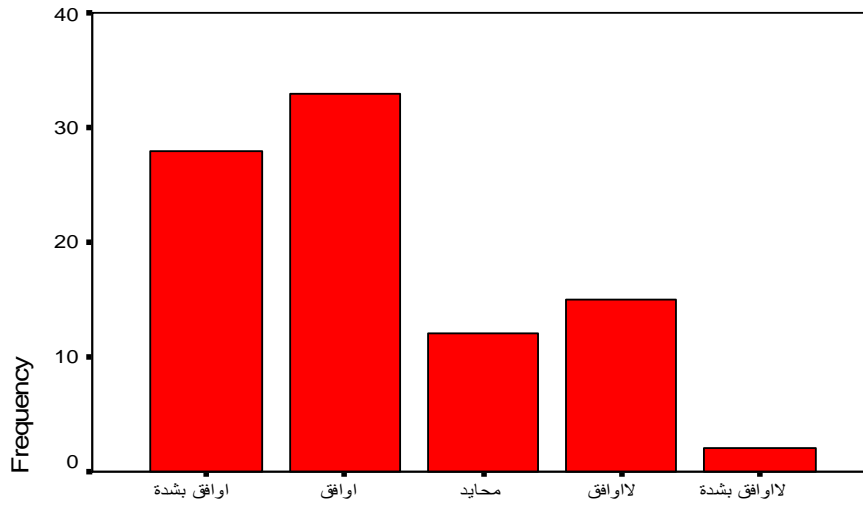
النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
31.1	31.1	31.1	28	Valid اوافق

					بشدة
67.8	36.7	36.7	33		اوافق
81.1	13.3	13.3	12		محايد
97.8	16.7	16.7	15		لاوافق
100.0	2.2	2.2	2		لاوافق
					بشدة
	100.0	100.0	90		المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (21/2/3)

كل سهولة السيطرة على الازمة في مراحلها الاولى دون خسائر



تستطيع المؤسسة بكل سهولة السيطرة على الازمة في مراحلها الاولى دون خسائر

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 31.1%

تستطيع المؤسسة بكل علي الازمة في الاولى دون الخسائر . أفراد العينة اوافق 36.7% تستطيع السيطرة

علي علي الخسائر دون خسائر .

22. تقوم المؤسسة باداء اعمالنا وفق الاهداف التي تم وضعها

جدول رقم (22/2/3)

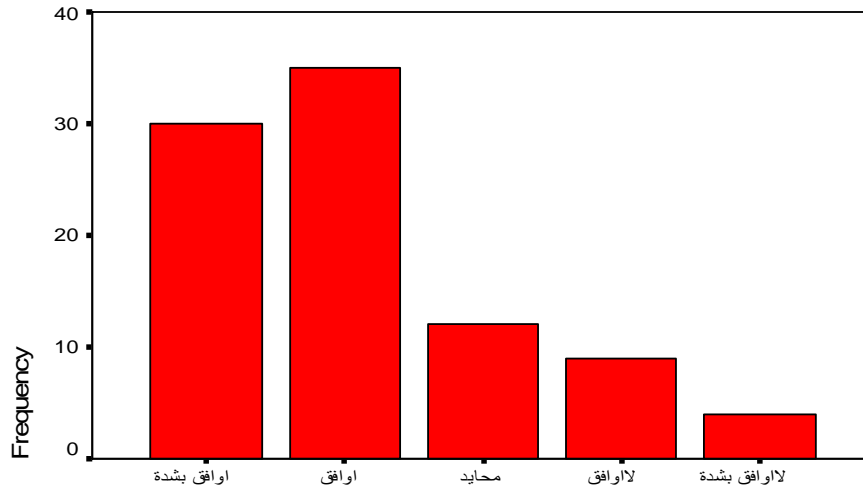
النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	
33.3	33.3	33.3	30	Valid اوافق
				بشدة

72.2	38.9	38.9	35	اوافق
85.6	13.3	13.3	12	محايد
95.6	10.0	10.0	9	لاوافق
100.0	4.4	4.4	4	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (22)

تقوم المؤسسة باداء اعمالها وفق الاهداف التي تم وضعها



تقوم المؤسسة باداء اعمالها وفق الاهداف التي تم وضعها

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 33%

تقوم المؤسسة باعداد اعمالها وفق الاهداف التي تم وضعها . أفراد العينة اوافق 38% ويبدو ان المؤسسة بالقيام بالاهداف التي تتم وضعها .

23. يحكم اداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها.

جدول رقم (23/2/3)

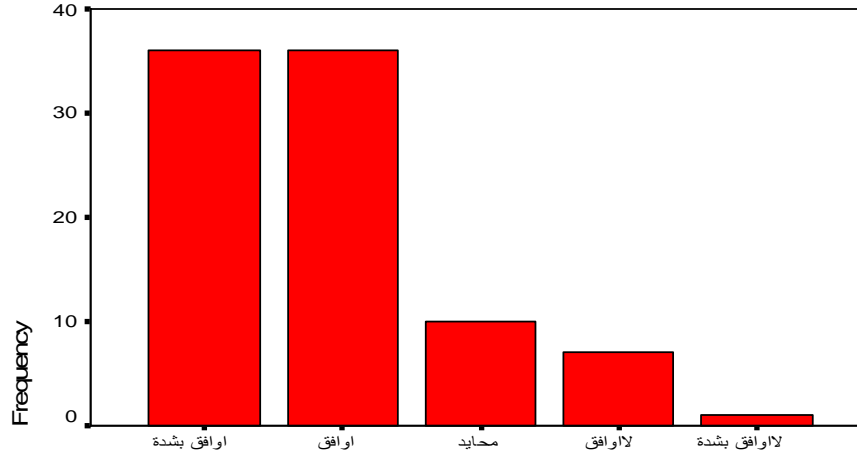
النسبة التراكمية	النسبة المتاحة	النسبة	التكرارات	Valid
40.0	40.0	40.0	36	اوافق بشدة
80.0	40.0	40.0	36	اوافق
91.1	11.1	11.1	10	محايد

98.9	7.8	7.8	7	لاوافق
100.0	1.1	1.1	1	لاوافق بشدة
	100.0	100.0	90	المجموع

المصدر: اعداد الدراسة الميدانية 2013

شكل رقم (23/2/3)

. يحكم اداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها



. يحكم اداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ارتفاع تكرار الإجابات في فئة اوافق بشدة بلغت نسبة 40% بحكم اداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها أفراد العينة اوافق 40% لابد ان تلتزم المؤسسة بالرسالة الي وضعتها

إثبات الفرضيات:

أولاً: معامل الارتباط بيرسون:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
V1	11.59	4.669	90
V3	12.11	4.231	90

Correlations

		V1	V3
V1	Pearson Correlation	1	.636(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	90	90
V3	Pearson Correlation	.636(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	90	90

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هنالك علاقة بين اتباع الاسلوب العملي في اعداد الخطط الاستراتيجية وامكانية تعرف المؤسسة على الأزمات، وذلك وفقاً لمقياس درجة الارتباط (correlation)، وعليه نجد أن معامل الارتباط 0.000 مما يعنى ان هناك درجة ارتباط عالية.

2. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هنالك علاقة بين اتباع الاسلوب العملي في اعداد الخطط الاستراتيجية وقدرة المؤسسة على معالجة الازمات وادراكها قبل استفحالها، وذلك وفقاً لمقياس درجة الارتباط (correlation)، وعليه نجد أن معامل الارتباط 0.000 مما يعنى ان هناك درجة ارتباط عالية.

ثانياً: اختبار كاي تربيع: Chi-Square

V3	V2	V1	
42.800	59.600	64.400	Chi-Square(a)
17	17	17	Df
.001	.000	.000	Asymp. Sig.

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell is 5.0.

نلاحظ من الجدول أعلاه الاتي:

أولاً: قيمة (V1) تعني الفرضية الاولى، (V2) تعني الفرضية الثانية، و (V3) تعني الفرضية الثالثة. وعليه فإن هذا المقياس يقيس درجة التأثير، حيث أن معامل التحديد إذا كان أقل من 0.05 يقبل الفرض، وإذا كان معامل التحديد أكبر من 0.05 يرفض الفرض ويقبل فرض العدم.

ثانياً: يوضح الجدول أعلاه أن الفروض الثلاثة كانت قيمتها أقل من 0.05 وهي (0.000) أي ان الفروض الثلاثة مقبولة ولها درجة تأثير عالية تتوافق مع ما أجاب به افراد العينة وهذه الفروض تتمثل في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاسلوب العلمي في اعداد الخطط الاستراتيجية وامكانية تعرف المؤسسة على الأزمات.

2. تؤثر الثقافة السائدة في المعرفة على مدى تبني الادارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي.

3. هناك علاقة بين اتباع الاسلوب العلمي في اعداد الخطة الاستراتيجية وقدرة المؤسسة على معالجة الازمات وادراكها قبل استفحالها.

الخاتمة

وتشمل الأتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

توصيات ببحوث مستقبلية

النتائج والتوصيات

اولاً : النتائج :

- 1- تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من اجل استقلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات .
- 2- تقوم المؤسسة باتباع الاسلوب العلمى فى اعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية ممايمكنها من التعرف على الازمات مبكرا قبل استفحالها .
- 3- لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يستطيع من خلالها متابعة التغيرات التى تحدث فى البيئة .
- 4- تقوم المؤسسة بتشكيل التنظيم المناسب الذى يستطيع التعامل مع الازمات .
- 5- تبدأ المؤسسة فى التعامل مع الازمات عند نشوءها ولا ينتظر حتى تكبر وتستفحل .
- 6- تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط الاستراتيجية التى تم وضعها وتعديلها تمشياً للتغيرات البيئية التى يحدث .
- 7- تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الادارية على كيفية التعامل مع الازمات .
- 8- تقوم المؤسسة باداء اعمالها وفقاًللاهداف التى تم وضعها .
- 9- يحكم اداء المؤسسة الرسالة التى تم وضعها .

ثانياً : التوصيات :

- 1- توعية الادارة باهمية التخطيط الاستراتيجي
- 2- لابد من وضع طرق معينة للتعامل مع الازمات
- 3- ضرورة ان تقوم المؤسسة باداء اعمالها وفقا للاهداف التي تم وضعها
- 4- يجب على المنظمات تعريف العاملين لديها باهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائد تطبيقها في المؤسسات .
- 5- يجب على المنظمات الاهتمام بالتدريب على كيفية التعامل مع الازمات حتى يكون لديها كادر يستطيع التعامل مع الازمات ان وجدت .

مقترحات لأبحاث مستقبلية :

- اثر التخطيط الاستراتيجي في معالجة آثار الازمات
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الحد من اثر التعثر المالي لواحد من انواع الازمات .

قائمة المراجع والمصادر :

أولاً : القرآن الكريم .

ثانياً : الكتب باللغة العربية .

- 1- احمد ماهر ,دليل المدير خطوة بخطوة فى الادارة الاستراتيجية ,الدار الجامعية للنشر الاسكندرية 'الطبعة الاولى 1999م.
- 2- محمد حسن حافظ ,محاضرات لطلاب الماجستير دفعة 1999م برنامج ماجستير الادارة ,كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 3- محمد هاشم عوض ,ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي,المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السودانى 8/31 - 9/5 /2002م
- 4- اسماعيل صبرى مقلد ,الادارة الاستراتيجية والسياسات الدولية ,الطبعة الثالثة ,القاهرة ,مؤسسة الابحاث العربية 1985
- 5- عايدة سيد خطاب ,الادارة والتخطيط الاستراتيجى فى قطاع الاعمال والخدمات ,دار الفكرالعربى ,الطبعة الاولى 1985
- 6- ابراهيم ادم يحي ,ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي المصارف ,المعهد العالى للدراسات المصرفية والمالية بالتعاون مع بنك السودان واتحاد المصارف السودانى 8/31-2002/9/5م
- 7- عمر المقل ,محاضرات لطلاب الماجستير ادارة اعمال ,دفعة 1998م جامعة الجزيرة كلية الاقتصاد والتنمية الريفية
- 8- كامل السيد غراب ,الادارة الاستراتيجية (النظرية والتطبيق),دارقلم دبي ,الطبعة الاولى ,
- 9- على عبدالله الحاكم ,محاضرات لطلاب الماجستيرادارة اعمال دفعة 1999م كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 10- بنيامين تريجووجون زيميرمان ,ترجمة علي البرلسى ,استراتيجية الادارة ,دار المريخ للنشر 1992 .
- 11- د.نادية العارف ,الادارة الاستراتيجية ,الطبعة الاولى 2001/الطبعة الثانية 2003مكلية التجارة جامعة الاسكندرية
- 12- بلال خلف اللهاالسكرانة ,التخطيط الاستراتيجي ,عمان ,دار المسيرة للنشر ,الطبعة الاولى 2010م.

- 13- مصطفى محمود ابوبكر, التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية, الاسكندرية, الدار الجامعية للكتب 2004م .
- 14- شوقى ناجى جواد, الادارة الاستراتيجية, دارحامد, عمان 1999م .
- 15- د. طاهر حسن منصور الغالبى -وائل محمدصبحى ادريس, الادارة الاستراتيجية, منظور منهجى متكامل, الطبعة الثانية 2009, داروائل للنشر والتوزيع الاردن .
- 16- د. عبدالمجيد المغربي وعبدالفتاح المغربي, الادارة الاستراتيجية, مجموعة النيل العربية .
- 17- د. اسماعيل السيد, الادارة الاستراتيجية, حالات تطبيقية, المكتب العربى الحديث الاسكندرية 1993م .
- 18- د. المغربي, كتاب اسس ومبادئ الادارة الاستراتيجية .
- 19- عزالدين حسن الزام 'التخطيط للطوارئ وادارة الازمات فى المؤسسات, عمان, دارالخواجة للنشر, 1995م .
- 20- د. عباس الرشيد العمارى, ادارة الازمات فى عالم متغير, مركز الاهرام للترجمة والنشر, شارع الجلاء, القاهرة, الطبعة الاولى 1993م .
- 21- امينة مصطفى صادق, ادارة الازمات والكوارث فى المكتبات, القاهرة, الدار المصرية اللبنانية 2002م .
- 22- صلاح منصور عباس, ادارة الازمات فى المنشآت التجارية, الاسكندرية, مؤسسة شباب الجامعة, 2004م .
- 23- د. حسن احمد الخضيرى, ادارة الازمات (منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية) مكتبة مدبولى .
- 24- د. عبدالرحمن توفيق, ادارة الازمات لما قد يحدث, مركز الخبرات المهنية للادارة, بميك والقاهرة 2009 .
- 25- د. ماجد عبدالهادى المساعدة, ادارة الازمات (المدخل بالمفاهيم بالعمليات) كلية الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة الزرقاء, عمان, الطبعة الاولى 2012م .
- 26- د. احمد ماهر, ادارة الازمات, الدار الجامعية الاسكندرية, الطبعة الثانية 2010م .
- 27- د. ماجد سلام الهدمى, مبادئ ادارة الازمات, خبيرالدراسات الاستراتيجية واشنطن, دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1941م الاردن .

- 28- جادالله محمود ,ادارة الازمات ,الطبعة الاولى ,عمان دار اسامة 2008م .
- 29- عثمان الهادي ابراهيم ,التامين نظرة تاصيلية ,سلسلة كتيبات ثقافة التامين ,دار شبوللطباعة والنشر ,السودان ,الخرطوم ,ط1 2005م .
- 30- النظام الاساسى لشركة شيكان للتامين واعادة التامين ,الخرطوم ,1993م .

ثالثاً : الرسائل الجامعية :

المراجع الاجنبية:

- (1)inter net-http;www.alnoor-world .com learn/monay/five function.
- (2) strategy and sture in history of the industrial enterprise alfrad.Chandler.
- (3)Arth.Athompson Aistrick land strategic 'management taxes business publication ine.1987.

الملاحق



٤٠

٤٠



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

أختي الكريمة

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية
وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة) وذلك للحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

وبين أيديكم إستبانة تحتوى على فقرات الدراسة وأمل التكرم بالإطلاع على محاورها وقراءة كل
العبارات التى تتضمنها الإستبانة ووضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك ، كما أنني
على ثقة تامة بأن الموضوعية وصدق الإستبانة سوف يكون لها أعمق الأثر في الوصول إلى نتائج أكثر
دقة يعتمد عليها الباحث في نتائج وتوصيات البحث .

علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضوع العناية والإهتمام والسرية التامة ، وسوف تستخدم لأغراض
البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث : أنور تبين محمد أرباب
تـ0911071902

القسم الأول : البيانات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التى تراها مناسبة

1. الجنس :

<input type="checkbox"/>	أنثي	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 21 - 30 سنة	<input type="checkbox"/>	2. العمر :
<input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة	<input type="checkbox"/>	20 سنة
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	3. الحالة الإجتماعية :
<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	ثانوي فما دون
<input type="checkbox"/>	دكتوراة	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	11-15 سنة	<input type="checkbox"/>	5. سنوات الخبرة :
<input type="checkbox"/>	6-10 سنة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	15 فأكثر
<input type="checkbox"/>	أخري	<input type="checkbox"/>	6. الدرجة الوظيفية :
<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	مدير عام
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم

القسم الثاني : بيانات الإستبانة
 أولاً : هنالك عرقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الخطط الإستراتيجية وإمكانية التعرف
 المؤسسة على الأزمات

العبارت	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1. يقوم المؤسسة بدراسة متغيرات البيئة الخارجية من أجل إستغلال الفرص وتجنب التهديدات .				
2. يقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف .				
3. إتباع الأسلوب العلمي في إعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية يمكن المؤسسة من التعرف على الأزمات مبكراً قبل إستفحالها .				
4. تحدد المؤسسة بدائل إستراتيجية يمكن إستخدامها عند حدوث الأزمات .				
5. تقوم المؤسسة بتدريب القيادات الإدارية على كيفية التعامل مع الأزمات .				
6. تقوم المؤسسة بإعداد نظام معلومات فعال يستطيع متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة .				

ثانياً : تؤثر الثقافة السائدة في المعرفة على مدى تبني الإدارة لفكرة التخطيط الإستراتيجي

العبارت	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1. يوجد عدم إدراك لأهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة .				
2. يتم التعامل مع الأزمات إن وجدت بطريقة إرتجالية .				
3. لاتوجد طريقة واضحة للتعامل مع الأزمات				
4. يقوم المؤسسة بتشكيل التنظيم المناسب الذي يستطيع التعامل مع الأزمات .				
5. عدم الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي يزيد من أثر الأزمة .				

ثالثاً : هنالك علاقة بين إتباع الأسلوب العلمي في إعداد الخطة الإستراتيجية وقدره المؤسسة على معالجة الأزمات وإدراكها قبل إستفحالها .

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. كلما إستطاعت المؤسسة التعرف على الأزمة في مراحلها الأولى نتيجة للتحليل الإستراتيجي الفعال ساعد ذلك في أخذ التدابير اللازمة .					
2. تقوم المؤسسة بمراجعة الخطط وتعديلها تبعاً لتغيرات البيئة .					
3. تبدأ المؤسسة في التعامل مع الأزمة عند نشوءها ولا ينتظر حتى تكبر وتستفحل .					
4. تستطيع المؤسسة بكل سهولة السيطرة على الأزمة في مراحلها الأولى دون خسائر .					
5. تقوم المؤسسة بأداء أعمالها وفق الأهداف التي تم وضعها .					
6. يحكم أداء المؤسسة الرسالة التي تم وضعها .					

صدق وثبات الإستبانة :

تم عرض الإستبانة على المحكيم وذلك لمعرفة صدق وثبات أسئلة الإستبانة وذلك للوقوف على صحة أسئلة الإستبانة ومدى إرتباطها بفرضيات الدراسة وعليه قام الباحث بإعادة الأسئلة وتصحيح الأخطاء وفقاً لرأي المحكمين .

قائمة بأسماء المحكمين :

الإسم	المركز	الجامعة
1. أ. د بكري الطيب موسي	عميد كلية التجارة	جامعة العلوم والتقانة
2. د . رحمة الحاج محمد	أ . مساعد	جامعة أم درمان الإسلامية
3. د . عادل محمد فايت	أ. مساعد	جامعة أم درمان الإسلامية
4. د . طارق محمد الرشيد	أ. مشارك	كلية النصر التقنية
5. د. الطاهر أحمد محمد	رئيس قسم السكرتارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا