مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات القطاع المائي (دراسة حالة مديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4765
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

تقييم مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات القطاع المائي (دراسة حالةمديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية)

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 2 / 7 / 2015. قُبِل للنشر في 28 / 10 / 2015)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى معرفة مدى التوافق بين دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث، وبين الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وكانت أهم نتائج البحث هي وجود انخفاض كبير في نسبة ذلك التوافق ، وقد عزي ذلك بشكل كبير إلى الفروق الجوهرية السالبة بين دور عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات المنظمة محل البحث ، وبين الدور المفروض لها في إدارة الأزمات ، في حين اتضح وجود نسبة توافق جيدة بين دور كل من عملية التنفيذ الاستراتيجي وعملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث، وبين الدور المفروض لكل منهما في إدارة الأزمات.

وكانت أهم توصيات البحث :ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بإعادة النظر في الكيفية التي تتم بها صياغة رسالة المنظمة، وعملية التحليل الاستراتيجي ، و العمل على مراجعة مؤشرات حدوث أزماتها بعد رصدها ، و الطلب من القائمين على التدريب القيام بتقليد الأزمات التي يمكن أن تقلد.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تصميم الاستراتيجيات، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الأزمة، إدارة الأزمة.

* مدرس –قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

Evaluation the Incidence of The Strategic Management Effectiveness In Crises Management of water Sector (A Case Study : directorate of water resource in Lattakia)

Dr Soma Sleeteen*

(Received 2 / 7 / 2015. Accepted 28 / 10 / 2015)

□ ABSTRACT □

The research aims at know how is the harmony between the role of Strategic Management Process in managing the crises of the organization under study , and required role of the Strategic Management Process in Crises Management .

The most important results of the research is : the shortage in that harmony. The reason is the big difference between the role of strategies design in managing the crises of the organization under study and the required role.

While there is a good harmony of the role of the strategic implementation, strategic control process of crises managing in the organization under study and the required role.

The recommendations: reconsider the way of design the organization mission, strategic analysis process , audit the signs of its crises after discovering it.

Asking training responsible to imitate crises can be imitated

Key Words : Strategic Management, Strategies Design, Strategic Implementation, Strategic Control, Crisis, Crisis Management**.**

* **Assistant Professor - Business Management Department - Faculty of Economics - Tishreen University - lattakia - Syria.**

مقدمة:

اعتادت الشركات اليوم على الأزمات نتيجة التحديات التي تواجهها كعولمة الأسواق، والاتفاقيات والاندماجات لذا يصبح لزامًا على الشركات أن تمتلك كلاً من القدرة على توقع الأزمات لمنعها أو الاستعداد لها ، و القدرة على التعامل مع الأزمات المفاجئة ، وهذا ما تم تأطيره بإدارة الأزمة .ومن الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات في ذلك هو تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، فهو يعينها في أمور عديدة كتصميم استراتيجيات الأزمة و تنفيذها و تقويمها .

وقد عانت ولا تزال عدة من المنشآت السورية تعاني العديد من الأزمات، وعلى رأسها القطاع المائي وخاصة في الوقت الحالي.

وانطلاقاً مما سبق جاءت فكرة البحث في مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات إحدى منشآت ذلك القطاع .

مشكلة البحث:

تم تحديد مشكلة البحث بعد دراسة استطلاعية لمديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية في منتصف عام 2014، وأُجريت مقابلة مع عدد من مدراء المنظمة محل البحث، وذلك للاستفسار عن مدى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المديرية، وحول مدى تعرض القطاع المائي للأزمات.

وقد أكد معظم المدراء بأن مديرية الموارد المائية تطبق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وأن القطاع المائي كثيراً ما يتعرض لأزمات صعبة . وبناءً على ذلك كان التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات القطاع المائي في محافظة اللاذقية؟ ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1 –ما مدى فاعلية عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات القطاع المائي في محافظة اللاذقية؟

2 –ما مدى فاعلية عملية تنفيذ الاستراتيجيات في إدارة أزمات القطاع المائي في محافظة اللاذقية؟

3 –ما مدى فاعلية عملية رقابة الاستراتيجيات في إدارة أزمات القطاع المائي في محافظة اللاذقية؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث : تأتي أهمية البحث من الآتي:

1–إن الأزمات وكيفية معالجتها هي مسألة على قدر كبير من الأهمية وخاصة في الوقت الحالي ، حيث يواجه العالم وتواجه الشركات تحديات خطيرة ، وخاصة في بعض البلدان التي تقف في وجه المخطط الصهيوني وعلى رأسها بلدنا سورية.

2–من خلال الحيوية الكبيرة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية الذي أثبت جدواه ، فقد أشارت الأبحاث أن الشركات التي طبقته تفوقت على تلك الشركات التي لم تطبقه ، كما إن هناك أبحاثاً أشارت إلى وجود تكامل بين أسلوب الإدارة الاستراتيجية وبين إدارة الأزمة.

3–من خلال الأهمية الاستراتيجية لقطاع المياه ، فهو قطاع ذو أهمية بالغة و لأنه عانى في أربع السنوات الأخيرة العديد من الأزمات، وخاصة الأزمات الإرهابية.

4 –إن من أهم السبل التي تمكن المنظمة من إدارة أزماتها بفعالية هو تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية ، ولعل هذه الدراسة تفيد الشركة محل البحث في تفعيل دور عملية الإدارة الاستراتيجية المطبقة فيها في إدارة أزماتها.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

– التعرف على مدى فاعلية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث.

– التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من المتوقع ، في حال الأخذ بها، زيادة قدرة المنظمة على إدارة أزماتها .

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H : لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث)عن المتوسط الحسابي (3)

وينبثق عنها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

1 h–لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

2 h– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية التنفيذ الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

3 h– لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية ، والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث. كما تم اعتماد المنهج الإحصائي، واستخدام البرنامج الإحصائيSpss 20 في تحليل البيانات.

أما عن طريقة جمع البيانات فكانت باستخدام أسلوبي الاستبيان،والمقابلة الشخصية.

وبالنسبة **لمجتمع البحث** فتمثّل بمديرية الموارد المائية في محافظة اللاذقية ، أما **عينة البحث** فكانت الإداريين جميعهم على المستويات الإدارية كافة وعددهم 100 على النحو الآتي:

عدد الإداريين في مستوى الإدارة العليا: 7 مدراء

عدد الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى: 36

عدد الإداريين في مستوى الإدارة التنفيذية: 57

وكان عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل 92

وقد تم استخدام مقياس ليغرت الخماسي على الشكل الآتي:

1	2	3	4	5
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

وللتأكد من **صدق الاستبيان** تم عرضه على بعض الأكاديميين في كلية الاقتصاد في بداية عام 2015 وذلك من أجل التعرف على وجهات نظرهم المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملائمته لتحقيق هدف البحث ، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

الدراسات السابقة:

دراسة (PREBLE ,f. J،1997) : تناقش هذه الدراسة الاختلافات والتشابهات بين عملية الإدارة الاستراتيجية، وعملية إدارة الأزمة، ثم وضعت نموذجاً يكامل العمليتين معاً، حيث وضعت نموذجاً لعملية الإدارة الاستراتيجية وأدخلت عليه نشاطات إدارة الأزمة.

دراسة(LEE. J ; WOESTE,H. J ; HEATH, I. R,, 2007) :قامت هذه الدراسة بقياس مدى الاستعداد للأزمات ، وقد ركزت على مدى وجود خطط لإدارة الازمة، وفرق لإدارة الازمة، ومدى وجود ممارسات اتصال فعالة)، وذلك في 122 منظمة صناعية في أمريكا، وذلك من خلال استفتاء، وقد أشارت النتائج إلى أن المنظمات تكون أفضل استعداداً إذا امتلكت خطَّة لإدارةِ الأزمةِ، وفريقَ إدارةِ أزمةٍ.

دراسة (ALTIOK, P, 2011) :أكدت هذه الدراسة على أهمية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وقد بينت أن الركن الأساسي للإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمة هو الرؤية والرسالة للمنظمة، ويجب أن تكون قابلة للتطبيق وليس مجرد شعار، وحتى تكون كذلك لابد أن يشترك في وضعها كل العاملون.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها حددت، من خلال الدراسات السابقة، الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، ومن ثم بحثت في مدى توافر ذلك الدور في المنظمة محل البحث

الإدارة الاستراتيجية،مفهومها، مهامها:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

إنّ الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعدّ أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة (الماضي،2003،ص4)

ومن هذه التعريفات العديدة:

تعريفKaroly: الإدارة الاستراتيجية هي عملية وضع الرسالة والغرض الاستراتيجي ، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها. (Karoly,2004, p375)

أما*Koenig,*فيعرّفها: بأنها منهجية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والتي من خلالها تحاول منظمة أو مجموعة عمل مشتركة إيجاد توازن مرضٍ بين متطلبات (التنافسية، والضمان والشرعية) المتناقضة جزئياً . (Mayrhofer,2007,p10)

ويعرفها David: بأنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكّن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ. (David, 2007,p5)

وبالنظر إلى تلك التعاريف نجد أنّها كغيرها من تعاريف كثيرة تصب في التعريف الآتي:

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن التصميم و التنفيذ و التقويم للاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (سليطين، 2007، ص23)

أما الاستراتيجيات فهي مجموعة القرارات المهمة التي تتخذ في المنظمة من أجل تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها ، وتُتَّخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة، ومستوى النشاط، والمستوى الوظيفي.

(Joffre,Plè, Simon,2007, p34 وإنّ الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة)أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة).(Mayrhofer,2007,p41)

مهام الإدارة الاستراتيجية:

رغم أنّه لا يوجد نموذج واحد مقبول يلقى قبولاً عاماً بين الكتاب والممارسين يمكن أن تعتمده المنظمات كافةً في إدارة استراتيجياتها، إلّا أنّ معظم نماذج الإدارة الاستراتيجية تنطوي على المهام الأساسية الآتية:

أولا: تصميم الاستراتيجيات Strategies Design وتشمل الآتي:

1-تحديد رسالة المنظمة Mission: هي عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي:

-بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.-بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة،-بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

2-تحديد الأهداف الاستراتيجيةStrategic objectives: عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي ترجمة الرسالة إلى أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها.

(Kaye, Allison, p16: هيل، جونز، 2001، ص82)

3-التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis: ويقصد به مراجعة كل من البيئة الخارجية بغية تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ، والبيئة الداخلية بغية تحديد نقاط القوة والضعف ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية (العارف، 2000،ص76)

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي في ثلاثة مستويات هي:

-عوامل البيئة العامّة،-وعوامل البيئة الخاصّة (بيئة النشاط)، -وعوامل البيئة الداخليّة.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسة الآتية:

-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية،- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

-التنبؤ بالمتغيرات الرئيسية، -تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.(الماضي،2003،ص84-89)

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فتتضمن خطوتين رئيستين هما:

- تحديد جوانب القوة والضعف للمنظمة، -تقييم جوانب القوة والضعف.

(عقيلي، نعساني، 2007،ص 102)

4-الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice: وتتضمن خطوتين هما -تكوين البدائل الاستراتيجية ، -تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق النتائج والمخرجات المطلوبة.

(Formisano, p50,60,p192)

ومن أشهر الأدوات المستخدمة في توليد البدائل : أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis، ومصفوفة المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات(SWOT).

(الخفاجي،2004،ص178)

ثانياً-تنفيذ الاستراتيجية المختارة Strategic Implementation: تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات المختارة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي ،- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية ، -أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية ، -أن تتوافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية ، -توفر التقنيات والنظم الإدارية المساندة لتطبيق الاستراتيجية. (الدوري،2005، ص296).

ثالثاً- الرقابة الاستراتيجية (Strategic Control): وهي عملية مستمرة تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ، ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، والتقويم (الجاري واللاحق) لعملية تنفيذ الاستراتيجية. (سليطين، 2007، ص88)

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة:

مفهوم الأزمةcrisis:

لا يوجد مفهوم موحد لتعريف الأزمة بين الباحثين ، ويعود أحد هذه الأسباب إلى اختلاف وجهة نظر الباحثين وأنواع البحوث التي يقومون بها، وفيما يلي تعريفها من قبل أهم الباحثين في الأزمات:

تعريف(Mitroff &Anagnos, 2001)

"هي حدث يؤثر أو لديه احتمالية التأثير على المنظمة ككل"

تعريف (manning, 2004)

هي حدث أساسي مثل الحرائق والفيضانات أو أحداث أخرى تؤدي إلى إحداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح.(الناجي، 2012، ص16)

وعرفها(Flakheimer&Heide, 2006): بأنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (محمد، 2011، ص49)

وعرفها(*Coombs*، 2007), كالآتي:هي تهديد بليغ لعمليات المنظمة الذي يمكن أن تأخذ نتائج سلبية إن لم تعالج بشكل صحي.(www.facoltaspes.unimi.it/files/-ITA/COM*, Coombs),*)

إذاً نستخلص مما سبق أن الأزمة هي حدث يهدد حياة المشروع أو الأشخاص يترتب عليه نتائج سلبية إن لم يعالج بالشكل الصحيح.

وأما خصائص الأزمة فهي عديدة وأهمها الآتي:

1-هي حالة عدم استقرار وتهديد أساسي للمنظمة (أعمالها، سمعتها، وعلاقاتها)، وقد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.

2-تخلق ضغطاً في الوقت لإيجاد الحل اللازم.

3-يمكن أن تكون وليدة مواقف حدثت فجأة، ويمكن أن تكون وليدة مواقف تطورت عبر الزمن ويمكن التنبؤ بها.

4-تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة.

5-تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو حسمها(معالجة خاصة).

6-التداخل والتعدد في الأسباب والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة.

(العزاوي، 2009، ص5)،(عودة، 2008، ص11) ،(Altıok ,p 65, 2011)

ونضيف إلى ماسبق من **الخصائص تلك التي تتميز بها الأزمات عن الماضي:**

-إن نطاقها واسع، ومفاجئة،وجديدة لم يسبق لها مثيل، وتنتشر عبر الحدود الجغرافية، وتجلب حيرة كبيرة، , (Baubion ،p6,2013)

مفهوم إدارة الأزمةCrisis Management:

عرفها (Preble, 1997) بأنها عملية منظمة تقوم بها المنظمة بمحاولات منها لتوقع الأزمات المحتملة ، ووضع إجراءات وقائية لمنعها، أو التقليل من آثارها في حال حدوثها. (Preble، ،1997,p777)

أما (Goel&Suresh,2009,)فقد عرفها بأنها نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها وذلك بغرض التخفيف من آثارها المدمرة).(الناجي،2012، ص16)

يتضح للباحث من كل ماسبق أنّ :الإدارة الاستراتيجية :هي تصميم وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات لإنجاز أهدافها، أما إدارة الأزمة فتعني كيفية التعامل مع الأزمات (توقعها،وتلافيها،و تقليل التأثيرات للأزمات التي قد تمنع ، و استخلاص الدروس المستفادة منها..)

أسباب نشوء الأزمات:

هناك أسباب مختلفة لنشوء الأزمات، ومن أكثرها شيوعاً التصنيف الآتي:

أولاً:علاقة المسبب بالمنظمة، وهنا قد تكون الأسباب داخلية تنبعث من داخل الكيان الإداري ، وتتعلق بالقرارات والسياسات والخطط، وضعف الرقابة والفساد الإداري ، وحوادث العمل ، وعدم الرضا، وتدني الولاء للمنظمة ، وضعف تصميم الهيكل التنظيمي، أما الأسباب الخارجية فترتبط بعلاقة المنظمة المباشرة وغير المباشرة مع بيئتها الخارجية مثل كوارث طبيعية كالجفاف، و الأزمات الدولية، و عمليات الشراء العدائية.

ثانياً: مادية الأسباب وعدم ماديتها : المادية تتعلق بنقص المواد الخام أو عدم كفاية المو ارد البشرية، أو عدم وجود المباني الكافية، أما غير المادية فمثل التشريعات.(الحوامدة،2003ص1739)،(Mitroff, ets,1987,p287)

أنواع الأزمات:

يوجد تقسيمات عديدة متعددة للأزمات،وتتجه التصنيفات القديمة للأزمات على أساس واحد فمثلاً يمكن تقسيمها حسب المحتوى: مادية، معنوية، مادية ومعنوية.

حسب البعد الزمني: أزمات يمكن التنبؤ بها،أزمات مفاجئة يصعب التنبؤ بها (العزاوي، 2009، ص10)

لكن البحوث الحديثة تعتمد أكثر من معيار في التصنيف : وقد قدم (GUNDEL,2005)أنموذجه مصنفاً الأزمات إلى أربعة أنواع باعتماد معيارين هما: قابلية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير فيها، فكانت الأنواع الآتية:

الأزمات التقليدية: إمكانية التنبؤ وقابلية التأثير فيها معروفة.مثل أزمة انفجار مصنع كيماوي.

الأزمات غير المتوقعة : وهي أزمات ناد رة الحدوث ،لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالتقليدية ، وقابلية التأثير فيها معروفة، مثل حوادث الحرائق.

الأزمات العنيفة: وهي أزمات يمكن توقع حدوثها، إلا أنه من النادر التأثير فيها كالهزة الأرضية.

الأزمة الأساسية : وهي أزمة نادرة الحدوث ومجهولة لأنها تجمع بين غياب القد رة على التنبؤ مع إمكانيات التأثير المقيدة كالهجمات الإرهابية (GUNDEL,2005, P111)

استراتيجيات الأزمة:

توجد عدة استراتيجيات منها : استراتيجية إنكار الأزمة : التأكيد بعدم وجودها ، و استراتيجية كبت الأزمة : أي تأجيل ظهورها بقصد تدميرها ، و استراتيجية الاحتواء: محاصرة الأزمة في نطاق محدود ، و استراتيجية تفتيت الأزمة: تحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات صغرى. استراتيجية تصعيد الأزمة: من أجل فك التكتل وتقليل الضغط.(أحمد ،2013 ،،ص46)،(COOMBS, 2007,P7)

مراحل الأزمة:

اتفق كثير من العلماء على أن للأزمة مراحل ودورة حياة، ولكن اختلفت الرؤى والتوجهات حول تحديد دورة حياة الأزمة، فمثلاً تصنيف (FINK, 1986): الإنذار، مرحلة التآزم ، المرحلة المزمنة ، مرحلة الحل . أما تصنيف (MITROFF. 1993):اكتشاف الإنذار المبكر ، مرحلة الوقاية والاستعداد، مرحلة الاحتواء، استعادة النشاط، التقييم والتعلم.أما تصنيف (COMBS, 2007): ما قبل الأزمة(المرحلة التحذيرية)، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة.(أبو حليمة،2013، ص13) ,(Coombs, p2, 2007)،(الناجي، 2012 ،ص ،25-26،)

وسيعتمد الباحث على نموذج MITROFFفهو يمثل منظور متكامل في التعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة وهذا النموذج يمكن أن تقوم به المنظمات كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات.(الجديلي،2006 ،ص18)

مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: هنا يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بإمكانية حدوث أزمة ؛ ومن أجل ذلك لا بد من :

- تقدير الخطر والاعتراف به وتفسيره ، حيث يجب القيام بتحليل دا خلي وخارجي، والاستناد على (أنظمة الإنذار المبكر) من أجل تحديد مصفوفة التهديدات ونقاط الضعف الرئيسية (كل خطر وإمكانية حدوثه، ومدى تأثيره لفترة خمس سنوات)، والغرض الأساسي للتخطيط ليس أن نمنع كل الأزمات لكن هو تحمل الأزمات التي لا يمكن أن تحد (COMFORT,2007, P189), (MITROFF, 1987, P285)

مرحلة الوقاية والاستعداد : وهنا تعمل المنظمة على منع التهديدات من أن تصبح حقيقة ، وتستعد لتحمل التهديدات التي لا يمكن أن تزال ،ومن أجل ذلك لا بد من :

-تطوير استراتيجيات تساعدها على المنع.

-تطوير استراتيجيات للاستعداد ، كما يجب تدريب قوات الرد الطارئة ، وتحضير المعدات اللازمة ، وآليات التنسيق ذات العلاقة، وتخصيص المصادر، والهيكل المناسب، واختبار الاستراتيجيات والأجهزة وقدرات الموظفين عن طريق تقليد الأزمة لكشف جوانب الخطة التي تحتاج إعادة تفكير. (PREBLE, 1997, P779)

مرحلة احتواء الأضرار: هنا تكون الأزمة تحققت، والهدف يكون علاجها وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، ومنع الأزمة من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة.ولذلك لا بد من:

-في حال كانت الأزمة متنبأ بها: يجب تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة في المرحلة السابقة.

-في حال كانت الأزمة مفاجئة غير متوقعة : فيجب أن نفهم خصائصها، ثم نضع الرد الملائم بناء على المعلومات المعطاة من أرض الواقع.

ويجب أن تمتلك المنظمة الهيكل التنظيمي القادر على التعامل مع الأزمة ، والموارد البشرية والقيادة الملائمة ، والنظم والأجهزة والمعدات اللازمة ، ووحدات أزمة مدربة(رجل قانون،رجل موارد بشرية، رجل صحة وأمان، رجل تأمين وعمليات، رجل اتصالات) وطبعاً تتغير التركيبة حسب طبيعة الأزمة. (lee, ets., 2007,P235)

طبعاً إن تخطيط الرد عنصر ضروري للاستعداد للأزمات لكن أزمات القرن الحادي والعشرين تتحدى هذا التخطيط في أغلب الأحيان، لذلك لا بد من أن يكون الاستراتيجيون قادرين على ابتداع الاستجابة من خلال معرفتهم بالمعلومات-BAUBION),(2013,P 9,10,11,14 ,

مرحلة استعادة النشاط : هنا يتم إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث.

مرحلة التعلم : أي استخلاص الدروس والعبر المستفادة وذلك عندما يتم:

إعادة تقييم الاستراتيجيات وأدائها للوقوف على مواطن الخلل من أجل إحداث التغيير والتطوير.

(الجديلي، 2006،ص20)

دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمة:

من أهم الأدوار التي تقوم بها عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمة الآتي:

1-إن الرسالة الجيدة تخلق المنظمة ذات الثقافة الأقوى ضد الأزمات.

2-الرسالة الجيدة توجه استجابة المنظمة للأزمة. (ALTIOK,2011,P63)

3-إن الإدارة الاستراتيجية تقوم على مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية وليس إدارة الموارد البشرية . وإن هذا مفيد ومهم في عملية التنسيق وخاصة وقت الأزمات.

4-اكتشاف الأزمات المحتملة من خلال عملية التحليل الاستراتيجي.

5-تطوير استراتيجيات لمنع الأزمة من الظهور من خلال عملية تصميم الاستراتيجيات المخططة.

6-تطوير استراتيجيات للوقاية والاستعداد لتلك الأزمات التي لا يمكن أن تزال وذلك من خلال عملية تصميم الاستراتيجيات المخططة. (أحمد،2013،،ص49)، (العضياني، 2014، ص52)

7-تطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمة الفجائية من خلال عملية تصميم الاستراتيجيات الطارئة.

8-تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لتنفيذ الاستراتيجية المختارة للأزمة من خلال تطبيق مفهوم التنفيذ الاستراتيجي في تنفيذ استراتيجيات الأزمة.

9-تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة أثناء الأزمة من خلال عملية التحليل الاستراتيجي المستمرة للبيئتين الداخلية والخارجية

10- تفيد في تقويم استراتيجية الأزمة والتعلم منها من خلال تطبيق مفهوم الرقابة الاستراتيجية في رقابة استراتيجيات الأزمة.

(PREBLE, 1997, P783-784), (BAUBION, 2013, 15P)

النتائج والمناقشة:

اختبار الفرضيَّة الرئيسية:

جدول (1)اختبار الفرضية الرئيسة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	92	2.8217	.31267	.03260

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	-5.468-	91	.000	-.17826-	-.2430-	-.1135-

يتَّضح من الجدول رقم(1) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظَّمة محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، و لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث)عن المتوسط الحسابي (3).

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية سالبة بين دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث)، وبين الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

ويستدعي ذلك من المنظمة محل البحث العمل على إحداث توافق مع البنود الواردة في (الجدول رقم (2)، الذي يوضِّح المتوسِّطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بدرجة توافق دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة المبحوثة ، مع الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات)، باستثناء البنود الآتية:

1-البند (19) فقد تبين من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب >مستوى المعنوية المستخدم.

2-البنود [7، 8، 9، 10,11، 12، 14، 17، 18، 20] حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمالt المحسوب<مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

و من ثم على المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع هذه البنود

جدول (2) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بدرجة توافق دور عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة المبحوثة مع الدور المفروض لها في إدارة الأزمات)

السؤال	المتوسط	احتمال tالمحسوب
1- توجه رسالة منظمتكم استجابتكم للأزمات.	2.7174	.001
2-تخلق رسالة منظمتكم ثقافة أقوى ضد الأزمات.	1.8696	.000
3--تؤدي عملية تحليل البيئة الداخلية المتبعة في منظمتكم إلى اكتشاف الأزمات المحتملة .	1.7174	.000
4--تؤدي عملية تحليل البيئة الخارجية المتبعة في منظمتكم إلى اكتشاف الأزمات المحتملة .	1.5978	.000
5--إن أحد نواتج عملية تصميم الاستراتيجيات لمنظمتكم هو تطوير استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة من الظهور .	1.3370	.000
6--إن أحد نواتج عملية تصميم الاستراتيجيات لمنظمتكم هو تطوير استراتيجيات للاستعداد لتلك الأزمات التي لا يمكن أن تزال .	1.4674	.000
7--إن أحد نواتج عملية تصميم الاستراتيجيات لمنظمتكم هو تطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمات الفجائية	3.7283	.000
تطبق منظمتكم مفهوم التنفيذ الاستراتيجي بمفهومه العلمي في تنفيذ الاستراتيجيات التي توضع لمعالجة أزماتها فهي تقوم بالآتي :	3.8587	.000
*8- تضع الهيكل التنظيمي القادر على التعامل مع أزماتها.	3.8478	.000
9*-تضع الثقافة التنظيمية المتوافقة مع استراتيجيات معالجة أزماتها	3.3261	.000
10*تضع القيادات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.2391	.002
11*تضع فرق العمل اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.8043	.000
12*تضع السياسات الداعمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	1.6957	.000
13*تعمل على تأمين التقنيات والأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم استراتيجيات معالجة أزماتها .		
14- إن كيفية التنفيذ المتبعة في تنفيذ استراتيجيات الأزمة تهيئ المناخ التنظيمي اللازم لتنفيذها، وهذا يجعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات.	3.6413	.000
	2.4022	.000

– تطبق منظمتكم مفهوم الرقابة الاستراتيجية بمفهومها العلمي عند رقابة الاستراتيجيات التي توضع لمعالجة أزماتها فهي تقوم بالآتي: 15*مراجعة مؤشرات حدوث الأزمات	2.5543	.001
16*تقليد الأزمات المحتملة لمعرفة مدى جاهزية المنظمة للرد، ومن ثم الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها.	3.3478	.000
17*الرقابة الجارية على استراتيجيات أزماتها، من أجل التأكد من سيرها على الشكل المطلوب، ومن ثم التصويب إذا استدعى الأمر ذلك.		
18*الرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها، وذلك للتأكد من أن الاستراتيجيات قد حققت المطلوب، ومن ثم القيام بالتصرف المناسب ..	3.8478	.000
19*الرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها، وذلك من أجل استخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، ومن ثم محاولة وضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات بالمستقبل	3.2174	.054
20–إن عملية الرقابة المعتمدة في رقابة استراتيجيات معالجة أزماتها يفيد في تقويم تلك الاستراتيجيات والتعلم منها ، ويجعل منظمتكم أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية.	3.2174	.012

المصدر: إعداد الباحث.

–**اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية :** الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة هي البنود الواردة في الجدول رقم(2) [من البند1 إلى البند 7]

والجدول رقم(3) يوضِّح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى(h 1):

جدول(3) اختبار الفرضية الأولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h 1	92	2.0621	.51413	.05360

One–Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h 1	-17.498-	91	.000	-.93789-	-1.0444-	-.8314-

يتَّضح من الجدول رقم(3) الآتي:

–المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث منخفض عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

–احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، و لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي: توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول (دور عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3)

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية سالبة بين دور عملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة أزمات المنظمة محل البحث)، وبين الدور المفروض لعملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة الأزمات.

–**اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية من الفرضيَّة الرئيسية:**

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة الثانية في البنود الواردة في الجدول رقم(2): [من البند8← البند14]

والجدول رقم (4) يوِّضح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية (h 2):

جدول(4) اختبار الفرضية الثانية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h 2	92	3.3447	.37298	.03889

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h 2	8.865	91	.000	.34472	.2675	.4220

يتَّضح من الجدول رقم(4) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب (0) وهو أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني أن هناك فروقا ذات دلالة، و لذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو الآتي : توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول دور عملية التنفيذ الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3).

مما سبق نستدل على أنَّ هناك فروقاً جوهرية إيجابية بين دور عملية التنفيذ الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمة محل البحث)، وبين الدور المفروض لعملية التنفيذ الاستراتيجي في إدارة الأزمات

-اختبار الفرضيَّة الفرعية الثالثة الفرضيَّة الرئيسية:

الأسئلة الموجهة لاختبار الفرضيَّة الثالثة في البنود الواردة في الجدول رقم(2): [من البند15← البند20]

والجدول رقم (5) يوِّضح نتائج اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة (h3)

جدول(5) اختبار الفرضية الثالثة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
h 3	92	3.0978	.49734	.05185

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
h 3	1.887	91	.062	.09782	-.0052-	.2008

يتَّضح من الجدول رقم(5) الآتي:

-المتوسِّط الحاصلة عليه المنظمة محل البحث مرتفع عن معيار المتوسِّط المقبول (3).

-احتمال t المحسوب(0,062) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول فرضية العدم المصاغة على النحو الآتي : لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول دور عملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث) عن المتوسط الحسابي (3).

مما سبق نستدل عدم وجود فروق بين دور عملية الرقابة الاستراتيجية المطبقة في المنظمة محل البحث في إدارة أزماتها)، وبين الدور المفروض لعملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى **الاستنتاجات** الآتية:

انخفاض كبير في نسبة التوافق بين الدور الذي تقوم به عملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة المبحوثة عن الدور المفروض لعملية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، وقد عزي ذلك بشكل كبير إلى الفروق الجوهرية السالبة بين دور عملية تصميم الاستراتيجيات المطبقة في المنظمة المبحوثة في إدارة أزماتها ، وبين الدور المفروض لعملية تصميم الاستراتيجيات في إدارة الأزمات، في حين اتضح وجود نسبة توافق جيدة بين دور عملية التنفيذ الاستراتيجي وعملية الرقابة الاستراتيجية في إدارة أزمات المنظمة محل البحث وبين الدور المفروض لهما في إدارة الأزمات إذ تبين الآتي:

1- لا توجد لدى مديرية الموارد المائية رسالة مكتوبة ، وإنما يوجد بدلا عنها أهداف عامة للمنظمة ، ومبادئ عامة يجب أن يلتزم بها جميع أعضاء المديرية، وهي مكتوبة في دليل المديرية فقط، كما إنها لا توجه استجابة المديرية للأزمات، ولا تخلق لها ثقافة أقوى ضد الأزمات.

2-لا تؤدي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية المطبقة في مديرية الموارد المائية إلى اكتشاف الأزمات المحتملة الظهور ،و من ثم لا تطور المديرية الاستراتيجيات اللازمة لمنع تلك الأزمات من الظهور ، ولا تطور الاستراتيجيات اللازمة للاستعداد لتلك الأزمات التي لا يمكن أن تزال.

3-تطور مديرية الموارد المائية الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة الأزمات الفجائية.

4-تضع مديرية الموارد المائية الآتي:

-الهيكل التنظيمي القادر على التعامل مع أزماتها.

-القيادات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها.

-تضع الثقافة التنظيمية المتوافقة مع استراتيجيات معالجة أزماتها

-فرق العمل اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها، حيث يوجد فريق جاهزية دائم.

-السياسات الداعمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها.

5-لا يتم وضع التقنيات والأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم استراتيجيات معالجة أزماتها ، لأن ذلك يحتاج موارد مادية، وتأمين ذلك غير منوط بمديرية الموارد المائية إنما بهيئة تخطيط الدولة .

6-لا تقوم مديرية الموارد المائية بمراجعة مؤشرات حدوث الأزمات ، والسبب يعود لأنها أصلا لاتحدد مؤشرات حدوث الأزمات.

7-لا يتم تقليد الأزمات المحتملة لمعرفة مدى جاهزية المديرية من أجل الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها ، ويتم الاقتصار على دورات تدريبية وندوات في عدة مجالات يتم فيها إلقاء محاضرات.

8-تقوم المديرية المبحوثة بالرقابة الجارية واللاحقة على استراتيجيات أزماتها للتأكد من أن تلك الاستراتيجيات تسير وفق المطلوب، ومن أنها قد حققت المطلوب منها.

9-تقوم المديرية المبحوثة بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها من أجل استخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، ووضع الضوابط اللازمة لعدم تكرار الأزمات بالمستقبل.

وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى **التوصيات** الآتية:

1-إعادة النظر في الكيفية التي تتم بها صياغة الرسالة، حيث لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الآتي عند صياغتها:

–ضرورة أن تتضمن الرسالة بيانات واضحة عن الرؤيا الاستراتيجية للمديرية وقيمها الأساسية، والقوى الدافعة لها.–أن تكون تلك البيانات حقيقية وقابلة للتطبيق،–أن لا تتضمن تفاصيل تعكس غياب الفكر الاستراتيجي ،–أن تثير شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كل الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها. –أن تراعي فيها مطالب الأطراف أصحاب المصلحة مع المديرية، أو على الأقل أهمهم.–أن تكون بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة بما فيها استراتيجيات الأزمة.

2–.ضرورة نشر رسالة المديرية بعد كتابتها في كل قسم من أقسامها، وعلى موقعها الالكتروني أيضاً.

3– إعادة النظر في الكيفية التي تتم بها عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن من اكتشاف أزماتها المحتملة ومن ثم تستطيع وضع الاستراتيجيات اللازمة لمنع تلك الأز مات من الظهور ، أو حتى تستطيع الاستعداد للتعامل مع تلك الأزمات.

4– يجب أن تقوم مديرية الموارد المائية بمراجعة مؤشرات حدوث أزماتها بعد رصدها من خلال عملية التحليل الاستراتيجي. وذلك بالقيام بمراجعة مستمرة للتهديدات ونقاط الضعف التي تنبىء بحدوث تلك الأزمات.

5–يجب أن تقوم المديرية بالطلب من القائمين على الدورات التدريبية التي تلحق بها مواردها البشرية من القيام بتقليد الأزمات الممكنة تقليدها لمعرفة مدى جاهزية المديرية للرد، و ذلك للوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها.

6–يجب على الجهات المختصة إمداد المديرية بالموارد المالية اللازمة لتأمين التقنيات والأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم استراتيجيات معالجة أزماتها.

7–ضرورة القيام ببحوث مستقبلية لاستكمال الدراسة الحالية، ومن هذه البحوث:

دور الرسالة في خلق المنظمات ذات الثقافة الأقوى ضد الأزمات

المراجع:

باللغة العربية:

1–أبو حليمة، عزيزة، *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات* .قدم البحث استكمالا لنيل درجة الدبلوم العالي –تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، 54 ص.

2–أحمد أخيارهم ، *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا* .رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر– كلية الحقوق والعلوم السياسية ،بسكرة، ، 2013، 100ص

3–الجديلي، عبد القادر ، *واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطا ع غزة* . رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، 231 ص

4– الحوامدة، نضال، *إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة " المنظمة التعاونية الأردنية : دراسة تحليلية وصفية*. مجلة جامعة دمشق، سورية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، 2003، 159–191

5–الخفاجي، نعمة عباس، *الإدارة الاستراتيجية– المداخل والمفاهيم والعمليات*. الطبعة الأولى،:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2004

6–الدوري، زكريا مطلك الدوري، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية*. دار اليازوري. عمان، 2005، 415ص

–7سليطين، سوما، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري).رسالة ماجستير غير منشورة، سورية، جامعة تشرين. 2007، 145ص

8-العارف، ناديا، *الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*.الإسكندرية، الدار الجامعية. 2000، 439ص

9-العزاوي، نجم، *أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة* . بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال(التحديات، الفرص، الآفاق)' 2009، 23 ص

10-العضياني، حمد عبد الرحمن ، *دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود* بالرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، 163 ص.

11-عقيلي، عمر وصفي؛ نعساني، عبد المحسن، *الإدارة الاستراتيجية*. منشورات جامعة حلب. 2007، 330ص

12-عودة، رهام، *واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة " دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية."* رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، 119 ص

13-الماضي، محمد المحمدي، *السياسات الإدارية*.مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح. 2003، 398ص

14-محمد، إيثار عبد الهادي ، *استراتيجية إدارة الأزمات : تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي* . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 64، 2011، 63-47

15-الناجي، فهد، *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي" دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، 163 ص

16-هيل، تشارلز; جونز، جاريث، *الإدارة الاستراتيجية*.ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي; عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، ،: دار المريخ للنشر، السعودية 2001، 773ص

المراجع باللغة الانكليزية:

17-ALTIOK, P, *Applicable Vision , mission and the effects of strategic management on crisis resolve* , procedia social and Behavioral sciences 24(2011), 61- 71,[www.sciencedirect.com]

18-BAUBION, C, *strategic crisis management,* OECDrisk management, 2013, p30

19-COOMBS ,w. T, *crisis management and communications*, ,2007, www.facoltaspes.unimi.it/files/-ITA/COM

20-DAVID, F, *strategic management concept and cases* ,: eleventh edition, prentice hall, new jersey ,2007, P393

21-FORMISANO,A.R,*Managers' Guide to Strategic*, A Briefcase Books,: McGraw-Hill,New York, 2004,P224

22-GUNDEL,S, *Towards a new typology of crises,* journal of contingencies and crisis and crisis management ,USA,N 3, vol 13, 2005,(106-115)

23-JOFFRE,O;PLè, L; SIMON, E, *Cas en Management Stratégique Autour du Diagnostic*,éditions Ems, Mondeville, France:. 2007, P232

24-KAROLYS,D, *strategic leadership*. chapter 12 part 3 - strategic, actions: strategy implementation, 2004, NP(34), P370-404.

25-KAYE, J; ALLISON, M, *Strategic Planning For Nonprofit Organization, Second Edition,* John Wiley& Sons Ins, 2005, P482

26-LEE.J ; WOESTE,H.J ; HEATH, l. R,*Short Communication getting ready for crises : Strategic excellence,* public Relation Review, USA, 33, 2007, 334-336. www.sciencedirect.com]

27-MAYRHOFER, U,*management stratégique*, collection dirigée par Philippe Raimbourg, édition France:– Bréal .FR .2007,P159

28-MITROFF, I ;SHRIVASTAVA, P; UDWADIA, F, *Effective Crisis Management*,The Academy of Management Executive Vol. 1, No. 4,New York (Nov., 1987), pp. 283-292

29-COMFORT, K .L,*crisis management in hindsight: cognitioncommunication coordination and control.* Public Administration Review, special issue ,University of Pittsburgh , 2007,(189-197)

30-PREBLE ,f. J, *Integrating the Crisis Management perspective into the strategicmanagement process* ,journal of management studies, USA, 1997,34: 5, 770-