مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمات الصناعية السورية
اسم الكاتب: د. سوما سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5487
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:15 +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.

The Role Of Strategic Analysis In Managing The Crises Of The Syrian Industrial Organizations

(A Case Study:Of The General Corporate Of Tobacco -Coast Region Branch)

Dr. Soma Sleeteen*

(Received 18 / 8 / 2020. Accepted 5 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of this research is to show the role of strategic analysis in crisis management in one of the Syrian industrial organizations, which is the general corporate of tobacco - coastal region branch)

The research relied the analysis descriptive approach as a general method, the data was collected by way of questionnaire and personal interview

The most important results of the research have been represented as follows :

There is an important role of applying the strategic analysis process in crisis management, the largest role was the process of strategic analysis of the external environment

The most important recommendations the following:

- The general corporate of tobacco must persevere its way in analyzing the environment, because of its positive role in crisis management and strive to improve this process, and that the most important thing you must do is the following:

-adopting the scenario method in analyzing

-analyzing its organizational culture

-provision developed information systems that help its process in strategic analysis

Key Words : Crisis, Crisis Management. strategic analysis, the general corporate of tobacco .

* **Associate Professor, Business Management Department . Faculty of Economics , Tishreen University, lattakia, Syria.**

دور التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المنظمات الصناعية السورية (دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ –فرع المنطقة الساحلية)

الدكتورة سوما سليطين*

(تاريخ الإيداع 18 / 8 / 2020. قُبِل للنشر في 5 / 10 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تبيان دور التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات في إحدى المنظمات الصناعية السورية، وهي المؤسسة العامة للتبغ (فرع المنطقة الساحلية)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، و تم جمع البيانات بطريقة الاستبيان، والمقابلة الشخصية.

وقد تمثلت أهم نتائج البحث بالآتي:

وجود دور مهم لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسة محل البحث، وكان الدور الأكبر لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

وتمثلت أهم توصيات البحث بالآتي:

–يجب على المؤسسة العامة للتبغ المواظبة على ما تقوم به من تحليل للبيئة، وذلك لما له من دور إيجابي في إدارة أزمانها، وأن تسعى لتحسين تلك العملية، وإن من أهم ما يجب أن تقوم به هو الآتي:

– اعتماد أسلوب السيناريو في التحليل

–تحليل ثقافتها التنظيمية

– توفير أنظمة معلومات متطورة تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي

الكلمات المفتاحية: الأزمة، إدارة الأزمة، التحليل الاستراتيجي–المؤسسة العامة للتبغ.

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

مقدمة:

تزداد اليوم معاناة منظمات الأعمال من الأزمات التي تختلف في خصائصها بشكل ملحوظ عن الماضي، فهي تشمل أزمات جديدة في أغلب الأحيان، وقد تأتي بشكل مفاجئ ، وتنتشر أبعد من الحدود الوطنية وقد تخلق تأثيرات هامة ، وهذا كله نتيجة التحديات التي تواجهها كعولمة الأسواق، والاتفاقيات والاندماجات..الخ من التغيرات المتلاحقة.

وقد عمل العديد من الباحثين على تقديم دراسات لمساعدة تلك المنظمات في إدارة أزماتها، فمنهم من أكد على ضرورة وجود قيادة استراتيجية ، أو ضرورة وجود فريق أزمات،أو التحليل الاستراتيجي المعمق للبيئة، أو القيام بالإدارة الاستراتيجية ككل...الخ .

وقد عانت ولا تزال تعاني العديد من منظمات الأعمال السورية من الأزمات المختلفة، ومن أهم تلك المنظمات (القطاع الصناعي) وخاصة في الوقت الحالي.

وانطلاقاً مما سبق جاءت فكرة الدراسة وهي البحث في دور التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات إحدى منشآت ذلك القطاع .

الدراسات السابقة:

دراسة(1) (Mohsen, 2009): The Role Of Strategic Management Analysis To Dimension The Institutional Control Environment In The Continuity Of The Organization And Avoid Financial Crises.

دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمات وتجنب الأزمات المالية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص أبعاد البيئة الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي وفقاً لمفهوم التحليل الاستراتيجي، فضلاً عن بيان مساهمة هذه الأبعاد باستمرارية المنظمة، وتفادي الأزمات المالية، وقد تم توزيع الاستبانة (115 استبانة) استرجع منها (92 استبانة) على أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة التدقيق والمدققين الداخليين في البنوك الأردنية، إضافة للمدققين الخارجيين، وخلصت الدراسة إلى أن جميع أبعاد البيئة الخارجية والداخلية تساهم في استمرارية المنظمة وتجنب الوقوع في الأزمات المالية، وإن أبعاد البيئة الداخلية أكثر مساهمة من أبعاد البيئة الخارجية، وإن نظم الرقابة الداخلية هي أكثر عوامل البيئة الداخلية مساهمة، والمتغيرات السياسية والقانونية هي أكثر عوامل البيئة الخارجية مساهمة، ومن أهم التوصيات: ضرورة أن يكون هناك تعاون بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الداخليين والخارجيين لتوفير تحكم مؤسسي فعال، والآخذ بآراء المدققين عند تشخيصهم للمخاطر المتعلقة بضعف أنظمة الرقابة الداخلية.

دراسة(2) (ALTIOK, 2011) Applicable Vision , mission and the effects of strategic management on crisis resolve

الرؤيا القابلة للتطبيق، والرسالة، وتأثير الإدارة الاستراتيجية في حل الأزمة

أكدت هذه الدراسة على أهمية الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وقد بينت أن الركن الأساسي للإدارة الاستراتيجية بمكوناتها (الرؤيا والرسالة والأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ والرقابة الاستراتيجية) في إدارة الأزمة هو رؤية ورسالة المنظمة، ويجب أن تكون قابلة للتطبيق وليس مجرد شعار وحتى تكون كذلك لابد أن يشترك بوضعها كل العاملين

(3)-(Abu Amuna, et all, 2017) Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management .

المسح البيئي الاستراتيجي: نهج لإدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي(المسح البيئي الاستراتيجي)، وإدارة الأزمات في الأونروا قي قطاع غزة بفلسطين، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد المستطلعين آرائهم (881)، وتم استرجاع (268 استبانة فقط)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسح البيئي الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأونروا، ومن أهم توصيات البحث ضرورة أن يطبق التحليل الاستراتيجي بشكل أوسع وضرورة أن يكون هذا التحليل مستمر لمساعدة الأونروا لتطوير خطتها الاستراتيجية لتكون جاهزة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.

(4) -(Al juhmani et all, 2017): The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector.

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية

بحثت هذه الدراسة في دور التخطيط الاستراتيجي(الاهتمام بالعوامل الداخلية والخارجية)، في إدارة الأزمات التنظيمية(اكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، منع الأزمة والاستعداد، التعافي من الأزمة، استعادة النشاط والتعلم)، وذلك في البنوك الأردنية بالرمثة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة للتخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة، وبالتالي التأثير على الأداء، كما بينت الدراسة أن المستطلعين إما كانوا جاهلين بمراحل إدارة الأزمة، أو كان هناك تجاهل مقصود لمراحل إدارة الأزمة

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها بحثت في دور التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، ولكنها اختلفت معها بأداة الدراسة حيث تم الاعتماد على استبانة مختلفة عن استبانة الدراسات السابقة، كما أن مكان الدراسة مختلف وهو المؤسسة العامة للتبغ في سورية.فرع المنطقة الساحلية

مشكلة البحث:

انطلاقاً من تزايد الأزمات التي تشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات السورية، ومنها المؤسسة العامة للتبغ، وانطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، قام الباحث بدراسة استطلاعية لتلك المؤسسة، قابل خلالها ثمانية مديرين في المؤسسة وذلك لملئ استبيان يضم عدداً من الأسئلة الهامة حول كيفية إدارة الأزمات في تلك المؤسسة، وحول عملية التحليل الاستراتيجي لديهم ، ومن أهمها الأسئلة الآتية:

1-هل تتنبأ مؤسستكم بظهور أزمات محتملة في بيئتها الداخلية والخارجية؟

3-هل تضع مؤسستكم استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة من الوقوع؟ وهل تتمكن من تفاديها؟

4 -هل يوجد نظم إنذار مبكرة تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات؟

5-هل تقوم مؤسستكم بدراسة قوة مورديها ؟

6-هل تقوم مؤسستكم بدراسة قوة المنتجات المنافسة(الدخان المهرب إلى سورية)؟

7-هل تقوم مؤسستكم بتحليل كل من مواردها وثقافتها التنظيمية؟

وقد تبين من خلال إجابات المديرين أن المؤسسة تتنبأ بظهور أزمات محتملة في بيئتها الداخلية، والخارجية، وتعمل على وضع استراتيجيات لمنعها، وعادة تنجح استراتيجياتها في منع تلك الأزمات من الظهور، ولكن لا يوجد نظم إنذار مبكرة تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات، كما تبين أنها تدرس متغيرات البيئة الخارجية والداخلية التي تم السؤال عنها (قوة الموردين، وتهديد المنتجات المنافسة)،(موارد المؤسسة)، لكنها لا تقوم بتحليل أحد الجوانب الهامة للبيئة الداخلية وهي ثقافتها التنظيمية.

ومما سبق ومن خلال الاستعانة بالدراسات السايقة، يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: 1- هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ ؟

وينبثق من السؤال السابق التساؤلان الفرعيان الآتيان:

1-هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ ؟

2-هل هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ ؟

أهمية البحث وأهدافه:

يسعى البحث لتحقيق الهدف الرئيسي للبحث في الآتي: تحديد إن كان هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ في محافظة اللاذقية

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية وهي :

1-تقييم مدى تطبيق خطوات عملية التحليل الاستراتيجي بمفهومها العلمي في (في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية)

2- تبيان كيفية إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية)

3--تحديد إن كان هنالك من دور لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية

4- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تفعيل دور التحليل الاستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية

أما عن أهمية البحث:--تنبع الأهمية **النظرية** للبحث من أنه يدرس متغيرين على درجة عالية من الأهمية، فإدارة الأزمات هو موضوع يشغل بال الباحثين والمفكرين بشكل دائم، وخاصة في وقتنا الراهن، حيث يواجه العالم وتواجه منظمات الأعمال عدداً متزايداً من الأزمات، وإن أغلب هذه الأزمات تختلف بشكل ملحوظ عن الماضي في خصائصها فهي جديدة لم يسبق لها مثيل، وقد تأتي بشكل مفاجئ، وتكون على نطاق واسع وتنتشر عبر حدود جغرافية، كما أنها تجلب معها حيرة كبيرة، كما أن التحليل الاستراتيجي أداة مهمة ومفيدة جداً لمنظمات الأعمال ووفقا للدراسات السابقة فهي مفيدة لإدارة الأزمات، بالإضافة لذلك فقد تبين عدم وجود دراسة تناولت الربط بين هذين المتغيرين في مؤسسة التبغ في البيئة السورية .

أما الأهمية **العملية** للبحث فهي تظهر من خلال الأهمية الاستراتيجية لميدان البحث وهو المؤسسة العامة للتبغ، فهي مؤسسة ذات أهمية بالغة، إذ أنها مساهم كبير في الاقتصاد السوري بسبب إيراداتها الضخمة، كما أنها تعاني من عدة أزمات، وخاصة في الوقت الحالي، وكذلك تكمن أهمية البحث من خلال النتائج

التي توصل إليها البحث حول كيفية إدارة أزمات تلك المؤسسة، وحول عملية التحليل الاستراتيجي فيها ودورها في إدارة أزماتها، وبالتالي المقترحات والتوصيات التي تصب في زيادة قدرتها على إدارة أزماتها.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي و إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية

وينبثق عنها **الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:**

ف1- توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وإدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية

ف2- توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ-فرع المنطقة الساحلية

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 الإحصائي Spss 20 في تحليل البيانات.

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

وبالنسبة **لمجتمع البحث** فيتمثل بالمؤسسة العامة للتبغ-فرع المنطقة الساحلية، أما **عينة البحث** فكانت جميع الإداريين على كافة المستويات الإدارية وعددهم(211) على النحو الآتي:

عدد الإداريين في مستوى الإدارة العليا: المدير العام ونائبيه

عدد الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى: 13 مدير

عدد الإداريين في مستوى الإدارة التنفيذية: 52 رئيس دائرة -144 رئيس شعبة

وكان عدد نسخ الاستبيان المعادة والصالحة للتحليل 176 نسخة

وقد تم استخدام مقياس ليغرت الخماسي على الشكل الآتي:

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

أما بالنسبة **للاستبانات المعتمدة في البحث: فقد تم الاعتماد على استبانات محكمة، مع إجراء تعديلات بسيطة عليها ثم عرضها على يعض الأكاديميين في شهر كانون الأول من عام 2019، من** وذلك من أجل التعرف على وجهات نظرهم المتعلقة بمدى صحة الاستبيان وملاءمته لتحقيق هدف البحث، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المطلوبة.

فاستبانة محور التحليل الاستراتيجي: تم الاعتماد على استبانة محكمة في رسالة ماجستير (سليطين ، 2007)، أما **استبانة محور إدارة الأزمات:** فقد تم الاعتماد على استبان**ة** محكمة في بحث ل(سليطين، 2017)

التحليل الاستراتيجي للبيئة:Strategic Analysis

لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعاريف مختلفة للتحليل الاستراتيجي عبرت عن معتقداتهم ومدارسهم الفكرية وفيما يلي بعض من تلك التعاريف: فيعرفه(Hitt &Lrelandm,2001): بأنه جوهر الفكر الاستراتيجي للأعمال (ABD-Alsallam, 2008, p193)

ويعرفه (AL-kafaji، 2004): بأنه الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف(Mohsen, 2010, p113)

كما يعرفه (Pulaj & Pulaj, 2015) بأنه العملية التي من خلالها تتم دراسة العوامل البيئية المؤثرة على نشاطات المنظمة سواء كانت داخل المنظمة(أي تحليل البيئة الداخلية) أم تلك العوامل البيئية التي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة أي (تحليل البيئة الخارجية) (Abu Amuna, et all, 2017, p28-29)

مما سبق يستنتج الباحث أن التحليل الاستراتيجي هو العملية التي تتم من خلالها دراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، وينقسم لقسمين تحليل للبيئة الداخلية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة، وتحليل البيئة الخارجية بغرض تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة

خطوات التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: لقد تطرق علم التحليل الاستراتيجي إلى عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية ومن هذه المداخل: -مدخل تحليل سلسلة القيمة أي تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة أساسية لخلق القيمة وأنشطة داعمة لها ومن ثم تحليلها ،-مدخل الاعتماد على الموارد الملموسة وغير الملموسة، والمدخل الذي يعتمد على تحليل ثلاثة محاور رئيسية هي :موارد المنظمة، هيكلها التنظيمي، ثقافتها التنظيمية. (Mohsen, 2010, p116)،(2002، Al-Qattamin,64ص)

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيمكن تلخيصها بالخطوات الرئيسية الآتية:

1-تحديد أداء وإمكانيات المنظمة وذلك باستخدام عدة أساليب مثل أسلوب النسب، أسلوب المراجعة الإدارية...الخ

2-القيام بمقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع: -أدائها وإمكانياتها في الماضي،-مع أداء وإمكانيات المنافسين، -مع معايير الصناعة التي تعمل بها المنظمة وصولا لنقاط الضعف والقوة الحالية والمحتملة للمنظمة.

3-تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة (Sleeten, 2007, p50-51)

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: تقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما بيئة خارجية عامة: ومن أهم التحاليل المستخدمة لذلك هو تحليل PESTEL ويتضمن تحليل (المتغيرات:السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية)، وبيئة خارجية خاصة بالمنظمة: وتتضمن وفق نموذج القوى التنافسية الخمسة Michael Porter دراسة الآتي: حدة المنافسة بين الشركات القائمة، خطر دخول المنافسين المحتملين، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة المشترين، التهديد من المنتجات البديلة. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة دراسة القوة السادسة التي أضافها الباحث Andrew Groveإلى نموذج بورتر، وهي قوة أصحاب المصالح الآخرين كالنقابات المهنية، والبنوك، وحملة الأسهم...الخ (Owlabi & Makind,2012, p 33)،(Bou Salhih, Kadda, 2016, p18-16) (Mayrhofer,2007,p54)

أما عن الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية فيمكن تلخيصها بالخطوات الآتية: 1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية، 2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية، 3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية وذلك بوضع عدة سيناريوهات للمستقبل باستخدام الأساليب الوصفية والكمية ، 4-تقييم الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة أمام المنظمة(ALmaddi, 2003,77)،(Aqeeli, Nassani, p102, 2007)

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة:

مفهوم الأزمة crisis concept : لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعاريف مختلفة للأزمة

فقد عرفها(Manning, 2004):بأنها حدث أساسي مثل الحرائق أو أحداث أخرى تؤدي إلى إحداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح (ALnajee, 2012, p16)

وعرفها (Flakheimer& Heide, 2006): بأنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.(Mohamad, 2011, p49)

وقد عرفها (Altlok, 2011): إنها توتر غير متوقع أو متوقع يهدد القيم الحالية وأهداف المنظمة، الأمر الذي يجب أن يرد عليه فورا (Altlok, 2011,p65)

إذاً يستخلص الباجث مما سبق أن الأزمة هي حدث أساسي متوقع أو غير متوقع يهدد حياة المشروع أو الأشخاص يمكن أن يأخذ نتائج سلبية إن لم يعالج بالشكل الصحيح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الأزمات الحالية تتميز بعدة خصائص تميزها عن الأزمات في الماضي وأهمها:

إن مستوى تأثيرها واسع، ومفاجئة، وجديدة لم يسبق لها مثيل(نادرة)، وتنتشر عبر الحدود الجغرافية، وتجلب حيرة كبيرة(الغموض) (Baubion ،,2013, p6)

مفهوم إدارة الأزمة Crisis Management concept :

تعد إدارة الأزمات من المواضيع المعقدة كونها تحتاج إلى فهم أفضل للأحداث المترابطة مع بعضها ومع النتائج المترتبة عليها وفي هذا السياق توجد العديد من التعاريف لإدارة الأزمات. (Jensen& Aven, 2018,p171)

فقد عرفها (Gultekin,2002): هي أفعال المدراء في مركز القرار في أوقات المشاكل الناتجة عن أخطاء في الإنتاج أو قلة المواد الخام، أو ضعف في الجودة والتسويق...الخ (Fener, etc, 2015,p697)

وعرفها(Sekerogly, Yamamoto, 2011): هي العملية التي يتم من خلالها تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمات محتملة (ABU-Amouna,et all، 2016,P18)

أما(PANOS, 2013) فقد عرفها بشكل أدق : هي المحاولة الممنهجة لتعريف وتحديد الأزمات المحتملة واتخاذ إجراءات لمنع حدوثها، واحتواء تأثيرها، والتخلص من آثارها.(ABU-Amouna,et all، 2016,P18)

يتضح للباحث من كل ما سبق أن إدارة الأزمة هي: كيفية التعامل مع الأزمات (توقعها، منعها، تقليل التأثيرات للأزمات التي يمكن أن لا تمنع، ابتكار الاستجابة للأزمات المفاجئة، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات التي تمر بها الشركة، والأزمات التي تمر بها الشركات الأخرى ..)

المنهج العلمي المتكامل في إدارة الأزمات

يؤكد الباحثون بأن أغلب المنظمات عند مواجهتها للأزمات تنتهج أسلوب رد الفعل العشوائي، أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ومن ثم تقوم بمواجهتها وإصلاح آثارها التدميرية الناجمة عنها، إلا أن التكامل مع موقف الأزمة وإدارته بالشكل الفعال يقضي بالضرورة الملحة تطبيق منهج علمي متكامل لإدارة الأزمة بمراحلها المختلفة، كالنموذج الذي طرح ,, MITROFFوالذي أثبت فعاليته في جميع مراحل الأزمة

(Al-Jadili, 2006, p18), (Al-Baze, 2011, 69)

<u>مرحلة قبل الأزمة وتهتم بالمنع والتحضير :</u>

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

- تقدير الخطر والاعتراف به وتفسيره :أي يجب على المنظمة تحديد مصفوفة التهديدات ونقاط الضعف الرئيسية الحالية والمحتملة (كل خطر وإمكانية حدوثه، ومدى تأثيره على فترة خمس سنوات)، ولذلك لابد من قيامها بتحليل داخلي وخارجي، والاستناد على (أنظمة الإنذار المبكر)، والغرض الأساسي للتخطيط ليس أن نمنع كل الأزمات لكن هو تحمل الأزمات التي لا يمكن أن تحد.

(Al- Juhmani, 2017, p55)(Comfort,2007, P189), (Mitroff, 1987, P285)

-**مرحلة الوقاية والاستعداد:** وهنا تعمل المنظمة على منع التهديدات المحتملة (الجنينية) من أن تصبح حقيقة, لكن في أحيان كثيرة هي غير قادرة على منع الأزمة من الحدوث وبالتالي التحدي الحقيقي هو الاعتراف بالأزمة، ثم الاستعداد لتحمل التهديدات التي لا يمكن أن تزال (Al- Mrri, 2014, p77)ومن أجل ذلك لا بد من :

-تطوير استراتيجيات تساعدها على المنع، أي هنا لابد من القيام بإدارة المنع وليس إدارة الطوارىء أي إدارة الأزمة استراتيجياً، كأن تقوم بتطوير البنى التحتية الوقائية. (Baubion,2013,p9)

-تطوير استراتيجيات للاستعداد للأزمات التي لا يمكن أن تزال.

- تهيئة وتدريب فريق إدارة الأزمة (رجل قانون،رجل موارد بشرية، رجل صحة وأمان، رجل تأمين وعمليات، رجل اتصالات....)، وخاصة من خلال تمارين المحاكاة وإن هذا التدريب يجب أن يكون بشكل مستمر.

(Tritz, W,T,2002, P87).(lee, ets., 2007,P235)

كما يجب تحضير الأجهزة والمعدات اللازمة والنظم، وآليات التنسيق ذات العلاقة، وتخصيص المصادر اللازمة، والهيكل والثقافة المناسبين، واختبار الاستراتيجيات والأجهزة وقدرات الموظفين عن طريق تقليد الأزمة لكشف جوانب الخطة التي تحتاج إعادة تفكير (Preble, 1997, P779),(Altlok, 2011,p65)

وهنا ينوه الباحث لوجود العديد من الاستراتيجيات لإدارة الأزمة منها استراتيجية كبت الأزمة: أي تأجيل ظهورها بقصد تدميرها. استراتيجية الاحتواء: محاصرة الأزمة في نطاق محدود. استراتيجية تفتيت الأزمة: تحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات صغرى. استراتيجية تصعيد الأزمة: من أجل فك التكتل وتقليل الضغط.

(Ahmad, 2013, p46) ،(Coombs, 2007,P7)

مرحلة أثناء الأزمة : وتهتم بالسيطرة على الأزمة

مرحلة احتواء الأضرار: هنا تكون الأزمة تحققت، والهدف يكون علاجها وتقليل الخسائر لأدنى 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.

وهنا يؤكد الباحث على أن تخطيط الرد عنصر ضروري للاستعداد للأزمات، لكن أزمات القرن الواحد والعشرين تتحدى هذا التخطيط في أغلب الأحيان لذلك لا بد من أن يكون الاستراتيجيون قادرون على ابتداع الاستجابة من خلال معرفتهم بالمعلومات-(Baubion , 2013,P 9,10,11,14,15),

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

مرحلة ما بعد الأزمة: وهي تهتم بالتعلم من الازمة

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

إعادة تقييم استراتيجيات الأزمة وأداءها للوقوف على مواطن الخلل من أجل التعلم من الأخطاء، و إحداث التغيير والتطوير، ، بالإضافة إلى ضرورة التعلم من أزمات الآخرين

(Altlok, 2011, p67), http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php

أهمية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات

من أهم الأدوار التي تقوم بها عملية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمة بكافة مراحلها هي الأتي:

1-تساعد في صياغة الرسالة الجيدة التي تخلق المنظمة ذات الثقافة الأقوى ضد الأزمات ، والتي توجه استجابة المنظمة للأزمة. (ALTIOK,2011,P6).

2-معرفة الأزمات المحتملة أمام منظمة الأعمال، ذلك لأن عملية التحليل الاستراتيجي تكشف عن التهديدات ونقاط الضعف في بيئة المنظمة.(Aljuhmani, 2017, p52)

5-تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتطوير استراتيجيات لمنع الأزمة من الظهور.

6-تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتطوير استراتيجيات للوقاية والاستعداد لتلك الأزمات التي لا يمكن أن تزال 7- تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمة الفجائية.

8-تكشف للمنظمة ماتملكه من إمكانيات وقدرات(نقاط قوة)، ونفاط ضعف، وبالتالي تساعدها في تهيئة المناخ التنظيمي اللازم لتنفيذ الاستراتيجية المختارة للأزمة .

9-تمد المنظمة بالمعلومات أثناء الأزمة من خلال عملية التحليل الاستراتيجي المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا يمكنها من الرقابة المستمرة على كيفية إدارة أزماتها

(،((Preble, 1997, P783-784), (Baubion, 2013, 15P)(Slafe ,2015, p8) (Fadia, 2017, p6 (Ahmad, 2013, p46)

النتائج والمناقشة:

المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود استبانات البحث:

أولا: فيما يتعلق ببنود استبانة محور التحليل الاستراتيجي

جدول(1) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور التحليل الاستراتيجي

السؤال	Mean	Sig
1--تشاركون في عملية تحليل البيئة الخارجية لشركتكم .	3.5000	000.
2-تختار شركتكم العوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.	3.6364	000.
3-تتنبأ شركتكم بعوامل البيئة العامة.	3.6307	000.
4- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير التهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.	1.9943	000.
5-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير حدة المنافسة المتواجدة أمامها.(الدخان الأجنبي المهرب)	3.3011	000.
6- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير تهديدات المنتجات البديلة لمنتجات شركتكم.(كالسجائر الالكترونية)	1.8864	000.
7- تتنبأ شركتكم بكيفية تغير قوة الموردين.	3.3182	000.
8-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير قوة المشترين.	3.3864	000.
9-تتنبأ شركتكم بكيفية تغير تغير قوة الآخرين من أصحاب المصالح معها.	3.7727	000.
10-تستخدم المؤسسة أساليب كمية ووصفية في تحليل البيئة الخارجية	3.2614	000.
11-تضع شركتكم تغيرات محتملة للمتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد بيئي(أي تضع سيناريوهات عدة).	1.7955	000.
12-تضع شركتكم نظام أولويات محدد لتقييم الفرص و التهديدات الحالية والمحتملة (مثل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية.)	3.8466	000.

13-تبحث شركتكم لخلق الفرص أمامها.	4.6534	000.
14-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة شركتكم الخارجية مستمرة	3.0398	652.
15-تستخدم شركتكم في تحليل بيئتها الخارجية أساليب متنوعة مثل أسلوب دلفي، وأسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضية.	1.6591	000.
16-تشاركون في عملية تحليل البيئة الداخلية لشركتكم.	3.1364	112.
17-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في هياكلها التنظيمية.	3.4716	000.
18-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في ثقافتها التنظيمية	2.1193	000.
19-تحدد شركتكم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في مواردها المتاحة	3.7955	000.
20-تقارن شركتكم أداءها الحالي وإمكانياتها الحالية -مع أدائها وإمكانياتها في الماضي	4.1648	000.
21-تقارن شركتكم منتجاتها الحالية مع المنتجات المنافسة	3.5795	000.
22--تقارن شركتكم أداءها الحالي وإمكانياتها الحالية مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي تعمل بها	3.7045	000.
23-تستخدم شركتكم أساليب وصفية وكمية في الكشف عن نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة	3.5568	000.
24-تضع شركتكم نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة مثل(مصفوفة تقييم العوامل الداخلية)	3.6477	000.
25-عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة شركتكم الداخلية مستمرة	3.8920	000.
26-تستخدم شركتكم أساليب متنوعه لتجليل البيئة الداخلية مثل أسلوب النسب، أسلوب المراجعة الإدارية، اسلوب العصف الذهني	3.2670	000.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه :

1-البنود (14,16)،فقد تبين من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب>مستوى المعنوية المستخدم

2-البنود(1,2,3,5,7,8,9,10,12,13,17,19,20,21,22,23,24,25,26)حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البنود الآتية(4,6,11,15,18)، حيث تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المقبول

ثانياً: فيما يتعلق ببنود استبانة محور إدارة الأزمات

جدول(2) المتوسطات ونتائج اختبار الوسط الحسابي المتعلقة ببنود محور إدارة الأزمات

السؤال	Mean	Sig
1-تتنبأ مؤسستكم بظهور أزمات محتملة في البيئة الداخلية.	3.3352	000.
2- تتنبأ مؤسستكم بظهور أزمات محتملة في البيئة الخارجية.	3.8864	000.
3-تضع مؤسستكم كل سيناريوهات الأزمة التي يمكن أن تواجه المنظمة.	4.6875	000.
4-تحدد مؤسستكم (إمكانية حدوث كل خطر يمكن أن يواجه المنظمة ومدى تأثيره على فترة خمس	3.0170	850.

سنوات)		
5-تعتمد مؤسستكم أنظمة إنذار مبكرة في تحديد المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث بعض الأزمات.	1.9830	.000
6-تقوم مؤسستكم بمراجعة مؤشرات حدوث الأزمات	1.7955	.000
7—تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات لمنع الأزمات المحتملة من الظهور.	3.1477	.055
8—تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات للاستعداد لتلك الأزمات المحتملة التي لا يمكن أن تزال.	3.3523	.000
9- تشكل مؤسستكم الهيكل التنظيمي المتوافق مع استراتيجيات معالجة أزماتها	3.7670	.000
10-تعدل مؤسستكم الثقافة التنظيمية بحيث تتوافق مع استراتيجيات معالجة أزماتها	1.5966	.000
11-تهيئ مؤسستكم القيادات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.5057	.000
12-تشكل مؤسستكم فرق الأزمة اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.5852	.000
13-يتم تدريب فرق الأزمة بشكل مستمر من اجل التصدي للأزمات	3.2955	.000
14- يتم تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها	3.1420	.076
15-تعمل على تطبيق الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم استراتيجيات معالجة أزماتها	3.8920	.000
16- يتم اختبار الاستراتيجيات المرسومة، وفرق الأزمة ، والأجهزة، وقدرات الموظفين، وذلك عن طريق تقليد الأزمات المحتملة من أجل الوقوف على مواطن الخلل ومعالجتها.	4.6875	.000
17-عند حدوث أزمات متنبأ بها يتم تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة مسبقاً	3.3125	.000
18-عند حدوث أزمات مفاجئة يتم مراقبة تطور الأزمة من أجل فهم خصائصها	3.2727	.000
19- تفهمون خصائص الأزمات بشكل جيد عند حدوثها بشكل مفاجئ.	3.1591	.054
20- يتم ابتكار أسلوب مناسب للاستجابة للأزمات المفاجئة لمؤسستكم	3.2784	.000
21 – تقوم مؤسستكم بالرقابة الجارية على استراتيجيات أزماتها، من أجل التأكد من سيرها على الشكل المطلوب، ومن ثم التصويب إذا استدعى الأمر ذلك	3.0909	.151
22-تقوم مؤسستكم بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها، وذلك للتأكد من أن الاستراتيجيات قد حققت المطلوب، ومن ثم القيام بالتصرف المناسب ..	1.7898	.000
23-تقوم مؤسستكم باستخلاص الدروس والعبر المستفادة من الأزمات وكيفية التعامل معها.	3.1875	.074
24- يتم التعلم من تجارب الآخرين في الأزمات	1.7614	.000
25- تقوم مؤسستكم بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات بالمستقبل.	4.4432	.000
26-لدى المؤسسة سجل عن الدروس المستفادة من الأزمات	1.7784	.000
27 –تقوم مؤسستكم بتقييم أداء موظفيها خلال الأزمة، ومن ثم التصرف المناسب حيال ذلك(المكافآة، أو المحاسبة على التقصير، أو التدريب، أو تغيير المهمة الوظيفية...الخ)	4.2102	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتضح من الجدول السابق أنه على المنظمة محل البحث العمل على زيادة درجة التوافق مع البنود الآتية الواردة فيه:
1-البنود(4,7,14,19,21,23)،فقد تبين من نتيجة اختباره أنَّ احتمال t المحسوب<مستوى المعنوية المستخدم 2-

البنود(1,2,3,8,9,11,12, 13,15,16,17,18,20 ,25,27) حيث تبيّن من نتيجة اختبار كل بند منها أنَّ احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ولكن متوسط درجات كل بند من هذه البنود مرتفع عن معيار المتوسط المقبول.

أما البنود الباقية فيجب العمل على إحداث توافق معها وهي البنود الآتية,(5,6,10,22,24,26)،حيث تبين من نتيجة اختبارها أن احتمال t المحسوب< مستوى المعنوية المستخدم، ومتوسط درجات كل بند منخفض عن معيار المتوسط المقبول

-اختبار الفرضيَّات:

من أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون

اختبار الفرضيَّة الرئيسية : توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي و إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية والجدول رقم(3) يوضِّح نتائج اختبارها.

جدول(3) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزماتCorrelations

		إدارة الأزمات	التحليل الاستراتيجي
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	176	176
التحليل الاستراتيجي	Pearson Correlation	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	176	176

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

جدول(4) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748a	.560	.558	.204610

Predictors: (Constant), إدارة الأزمات

مصدر البيانات قي جدول (3)و(4): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتَّضح من الجدول رقم (3) أن هنالك علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، حيث أن 1-معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,748 وهو يدل على وجود ارتباط له أهميته بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي،2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول(4) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,56 (أي أن56% من التغيرات في إدارة الأزمة يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي)

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يعني وجود دور مهم لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ

-اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى من الفرضيَّة الرئيسية : ف1- توجد علاقة معنوية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ- فرع المنطقة الساحلية

الجدول رقم(5) يوضِّح نتائج اختباره

جدول(5) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وإدارة الأزماتCorrelations

		إدارة الأزمات	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	.779**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	176	176
التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	Pearson Correlation	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	176	176

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

جدول(6) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779[a]	.607	.605	.226291

a. Predictors: (Constant), إدارة الأزمات

مصدر البيانات قي جدول (5)و(6): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتَّضح من الجدول رقم (5) أن هنالك علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، حيث أن 1-معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,779 وهو يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي، 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم، كما يوضح الجدول(6) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,60 (أي أن60% من التغيرات في إدارة الأزمة يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وإدارة الأزمات، مما يعني وجود دور مهم لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ف2- توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للبحث-فرع المنطقة الساحلية

الجدول رقم(7) يوضِّح نتائج اختبارها.

جدول(7) معامل الارتباط بيرسون بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وإدارة الأزماتCorrelations

		إدارة الأزمات	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
إدارة الأزمات	Pearson Correlation	1	.386**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	176	176
التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	Pearson Correlation	.386**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	176	176

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

جدول(8) تحليل الانحدار البسيطModel Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386[a]	.149	.144	.388066

a. Predictors: (Constant), إدارة الأزمات

مصدر البيانات قي جدول (7)و(8): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss إصدار 20

يتَّضح من الجدول رقم (7) توجد علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات ، حيث أن 1- معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,386 وهو يدل على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، وأن هذا الارتباط طردي، 2- إن مستوى المعنوية المحسوب أصغر من مستوى المعنوية المستخدم،كما يوضح الجدول(8) أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,149 وهو يدل على أن 15% من التغيرات في إدارة الأزمة يتبع لتغيرات في تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

مما سبق نتوصل إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة معنوية بين عملية التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يعني وجود دور لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ

النتائج و المناقشة:

توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

1-يوجد دور إيجابي مهم لعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتبغ، وإن لتحليل البيئة الخارجية دور أهم من تحليل البيئة الداخلية، وقد اتضح أن التغيرات في إدارة الأزمات تتبع أكثر للتغيرات في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من التغيرات في عملية التحليل للبيئة الداخلية.

2-تطبق المؤسسة معظم خطوات التحليل الاستراتيجي إلا أنها لا تقوم بالآتي منها:

-عدم التفكير ببعض القوى التي يمكن أن يكون لها تأثير بالمستقبل وهي المنافسة المحتملة، وتهديد المنتجات البديلة، كما أن المؤسسة لا تضع عدة تغيرات محتملة للمتغيرات التي تتصف بعدم تأكد بيئي

-توجد عدة أساليب هامة في علم التحليل الاستراتيجي وقد أثبتت فعاليتها على أرض الواقع من خلال عدة دراسات، ولكن المؤسسة لا تقوم بتطبيقها، مثل أسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضة

-يقتصر تحليل البيئة الداخلية في المؤسسة على تحليل الموارد، والهيكل التنظيمي دون الثقافة التنظيمية رغم أهمية ذلك

3-تطبق المؤسسة أغلب خطوات المنهج العلمي في إدارة الأزمات إلا أنها لا تقوم بالآتي منها:

- لا تعمل على مراجعة مؤشرات حدوث الأزمات، حيث أنها تفتقر لأنظمة إنذار مبكرة تساعدها في تحديد المؤشرات التي تنبئ بإمكانية حدوث بعض الأزمات.

-يحرص إداريو المؤسسة على وضع الهيكل التنظيمي، والقيادات اللازمة، والفرق المدربة والموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات معالجة أزماتها. إلا أنها لا تضع الثقافة التنظيمية المتوافقة مع تلك الاستراتيجيات.

-تقوم المؤسسة المبحوثة بالرقابة الجارية على استراتيجيات أزماتها للتأكد من أن تلك الاستراتيجيات تسير وفق المطلوب، إلا أنها لا تقوم بالرقابة اللاحقة على استراتيجيات أزماتها كي تتأكد من أنها قد حققت المطلوب ومن ثم

القيام بالتصرف المناسب، وإنما بهدف استخلاص الدروس والعبر المستفادة من أزماتها، وتضع الضوابط اللازمة لعدم تكرار تلك الأزمات بالمستقبل.

-لا تمتلك المؤسسة سجل عن الدروس المستفادة من الأزمات بالإضافة إلى أنها لا تتعلم من تجارب الشركات الأخرى في الأزمات.

وقد توصلت الدراسة بناء على النتائج إلى التوصيات الآتية:

1--يجب على المؤسسة العامة للتبغ المواظبة على ما تقوم به من تحليل للبيئة، وذلك لما له من دور إيجابي في إدارة أزمانها، وأن تسعى لتحسين تلك العملية، وإن من أهم ما يجب أن تقوم به هو الآتي::

-يجب على المؤسسة اعتماد أسلوب السيناريو في التحليل(أي وضع عدة تغيرات محتملة للمتغيرات التي تتصف بعدم تأكد بيئي)، وأن لا يغيب عن تفكيرها الاستراتيجي إمكانية حدوث تغيرات لا تأخذها بالحسبان بالمستقبل كظهور شركات منافسة، أو منتجات بديلة.

2- ضرورة اعتماد المؤسسة لأساليب هامة في علم التحليل الاستراتيجي بالإضافة لما تعتمده(كأسلوب دلفي، أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب النماذج الرياضية)

3-يجب أن لا تقتصر المؤسسة في تحليلها لبيئتها الداخلية على الموارد والهيكل التنظيمي بل يجب أن تعمل على تحليل ثقافتها التنظيمية فقد أثبتت الدراسات مدى أهميتها في تحسين أداء المنظمة وفي زيادة قدرتها على إدارة أزماتها

4-يجب أن تسعى المؤسسة العامة للتبغ لامتلاك نظم إنذار مبكرة خاصة بها تساعدها في التنبؤ بحدوث الأزمات، سواء من موارد الشركة، أو من خلال مخاطبة الجهات المعنية كي تؤمن لها الموارد اللازمة .

والقيام بمراجعة مؤشرات حدوث أزماتها بعد رصدها من خلال عملية التحليل الاستراتيجي.كما عليها أن تحرص على تعديل ثقافتها التنظيمية بحيث تتوافق مع استراتيجيات معالجة أزماتها وذلك من خلال عدة طرق أهمها: دمج القيم اللازمة في البرامج التدريبية للموارد البشرية، ومكافآة السلوك الثقافي المطلوب ماديا ومعنويا، والقيام بالرقابة اللاحقة على تلك الاستراتيجيات للتأكد من أن الاستراتيجيات حققت المطلوب، ومن ثم القيام بالتصرف المناسب

5-يجب أن تعمل المؤسسة المبحوثة على الاحتفاظ بسجل خاص بها عن كل أزمة تمر بها والدروس المستفادة منها، بالإضافة للتعلم من أزمات الشركات الأخرى.

6-الاهتمام بتوفير أنظمة معلومات متطورة تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي

7- تخصيص وحدات إدارية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

8-ضرورة القيام ببحوث مستقبلية لاستكمال الدراسة الحالية، وقد أكد بعض المسؤولين في المؤسسة العامة للتبغ على أهمية الدراسات المطروحة من قبل الباحث، ومن هذه البحوث:

-تقييم فعالية فرق الأزمة في المؤسسة العامة للتبغ.

- دور التوجه الاستراتيجي للمنظمة في إدارة الأزمات في المؤسسة العامة للتيغ.

References:

1– ABD ALSALLAM, I, *Strategic Analysis And Competitive Performance (Analytical Study in the Banking Services Industry*. Baghdad, Educational Administrative College-Scientific Affair, Iraq, 10 Issue, 2008 185-213

2- ABU AMUNA.Y; Al SHOBAKI.M.J, ABU NASER. S.S, *Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management* . International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ITEE, Palestine, 2017, 6 (3), pp.28 – 34. Hal-01567731

3-ABU AMUNA.Y; Al SHOBAKI.M.J, BADAH. W, *The Impact Of The Strategic Orientations on Crisis Management Agency.* International Relief In Gaza. First Scientific Conference for Community Development, ,Faculty Of Economics And Administrative Sciences, Al-Azhar University of Gaza, Palestine, 2016, P(1-34)

4-AHMED, A, *Strategic Planning For Crisis Management(Study Of The Toyota Crisis Model)*. Master Thesis, Mohammed Khder University , College Of Law And Political Science,2013, P100

http://www.wpvschool.com/forums/showthread.php20065- ALBALDAWI, A, *How to Manage Crises*. 2016

6-ALBAZ, A, *The Role of Leadership In Crisis Management*. Faculty of Economics Science-Cairo, 2011, p76-61

7-ALJADAILI, A, *The Reality Of Using Crisis Management Methods In Major Government Hospitals in the Gaza Strip*. Master Thesis At The Islamic University Gaza, 2006, p231

-8-ALJUHMANI, H Y ; EMEAGWALI, O. L, *The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector.* International Review Management And Marketing, Jordanian, 2017, 7(3), (50-60)

9-ALMADDI, M, *Administrative Policies,* Cairo University Center For Open Education, 2003,P398

10- ALMARRI. H, *The Role of Strategic Planning in Crisis Management (A Case Study on A Sample of Qatari Commercial Banks*). research submitted to obtain a doctorate in business administration, Sudan, 2014, p378,

11 -ALNAGEE, F, *The Impact Of Modern Crisis Management Strategies On Marketing Performance(A Field Study On Human Pharmaceutical Industrial Companies In Greater Oman)*. Master Thesis, Middle East University, Oman, 2012 , p163

ALQATTMIN, A, *Strategic Management*. Dar Majdalawi, Oman , 2002.p29512-

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

14-AQEELI, O ; NASSANI, A, *Strategic Management.* Publications Of The University Of Aleppo, 2007,p330

15-BAUBION, C, *strategic crisis management,* OECD risk management, 2013,p30

16-BOU- SALHIH. K; KADDA, Z, *The Role Of Analysis The Extrrnal Environment Of An Economic Institution In Assessing Its Strategic Choice(Case Study Of The Waness Foundation For Agriculture.* Master Thesis, 2016, p67

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

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

19-FADIA, J, *The Role Of Strategic Analysis In Improving The Performance Of The Organization (Case Study Of AL-Ziban Mills, Qantara, Bskara*. Master Thesis, Algeria, 2017, p167
20-FENER, S; CEVIK, T, leadership in crisis management: separation of leadership and executive concepts. Istanbul university, Istanbul Turkey, Procedia economic and finance 26 ,2015,695-701
21-JENSEN, A; AVEN, T, *A New Definition Of Complexity In A Risk Analysis Setting*. Reliability Engineering & System Safety, 171, 2018, p(169-173)
22 -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]
23-MAYRHOFER, U, *management stratégique*, collection dirigée par Philippe Raimbourg, France: édition – Bréal .FR, 2007, p159
24-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
25-MOHAMMED, E,A, *Crisis Management Strategy: Conceptual Framing And Administrative Sciences*. College Of Administration And Economics, University Of Baghdad, Folder 17, n64, 2011, 47-63
26- MOHSN, I, *The Role Of Strategic Management Analysis To Dimension The Institutional Control Environment In The Continuity Of The Organization And Avoid Financial Crises.* AL Isra' Private University, Journal Of The Baghdad College Of Economic Sciences, Iraq, 2010, (109-142), N 20
27-OWLABI, S ,A; MAKINDE, ,G, *The effects of strategic planning on corporate performance in university education: a study of Babcock University*, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business Management Review, vol.2, NO.4,2012,P 30-44.
28- SLAFE, R, *The Role OF Strategic Analysis Tools In Determining The Innovation Style In The Institution(Case Study Of The Sonatrach Group,* University Of Bickra. Algeria, Economic And Administrative Research, Algeria, 2015, N 18, (1110130)
29- SLETEEN, S,*Evaluation the Application Incidence the Complete Scientific Method of The Crisis Management in the Syrian Industrial Organizations (A Case Study:of the general corporate of tobacco -coast region branch)*. Tishreen University Journal, 2017,p18
30-SLETEEN, S, *Strategic Management And Its Impact On Raising the Performance Of Business Organizations(A Field Study On General Industrial Organizations In the Syrian Coast)*. Unpublished Master's Thesis, Syria, Tishreen University, 2007, p145
31-TRITZ, W,T, *Crisis Management strategy utilized by the United States Department of Defense following the terrorist attack on America: A case study,* Faculty Sponsor: Douglas Swanson, Department of Communication Studies, WOLOSEK, 2002, (83-94)).