مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات الشركات "دراسة ميدانية على شركة مديوتيك الدوائية في حمص"
اسم الكاتب: د. خالد وليد الهايس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9520
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 14:49 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 3- 2025 :291- 318

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 3- 2025 : 291 - 318

دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات الشركات
"دراسة ميدانية على شركة مديوتيك الدوائية في حمص"

د. خالد وليد الهايس[1]

1. مدرس-قسم إدارة الأعمال-كلية العلوم الإدارية والمالية-الجامعة الوطنية الخاصة
Khaled-alhayees@wpu-univ.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة مديوتيك الدوائية، نظراً لما يعانيه قطاع الصناعات الدوائية في سورية من أزمات متكررة، كعدم توفر مستلزمات الإنتاج وانخفاض القوة الشرائية نتيجة التضخم والتسرب الوظيفي وأزمات الطاقة والوقود، وقد تم توزيع استبانة على جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة البالغ عددهم 37 عامل وتم استرداد 32 استبانة بنسبة وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج spss 22.

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية في إدارة الأزمات، كما أنه يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لخطط التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للإجراءات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأهداف الإستراتيجية، الخطط الإستراتيجية، الإجراءات، الأزمة، إدارة الأزمات.

تاريخ الايداع: 2024/5/7
تاريخ النشر: 2024/7/16

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

The role of strategic planning in confronting corporate crises "A field study on Medionic Pharmaceutical Company in Homs"

Dr. Khaled Walid Al-Hayes
Instrucotr- Department of Business Administration - College of Administrative and Financial Sciences - National Private University
Khaled-albayees@wpu-univ.edu.sy

Received: 7/5/2024
Accepted: 16/7/2024

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract

The research aimed to study the role of strategic planning in crisis management by applying it to the Mediotech Pharmaceutical Company, given the recurring crises that the pharmaceutical industry sector in Syria suffers from, such as the lack of production requirements and the decline in purchasing power as a result of inflation, job leakage, energy, and fuel crisis.
A questionnaire was distributed to all employees. At the administrative levels in the company, which numbered 37 workers, 32 questionnaires were retrieved and the data was processed using the SPSS 22 program. The research reached several results, the most important are: There is no statistically significant role for strategic objectives in crisis management.
There is also a statistically significant role for strategic planning objectives in crisis management. There is a statistically significant role for strategic planning procedures in crisis management.

Keywords: strategic planning, strategic goals, strategic plans, procedures, crisis, crisis management.

.

المقدمة:

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيّرات الخارجيّة والداخليّة، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة إضافة لطرق المنافسة(Sova,2022,37)[1],كما أن إدارة الأزمات تقوم بتخطيط وتنفيذ وتقييم الأنشطة اللازمة للاستعداد والاستجابة للأزمات وبالتالي تتضمن التنبؤ بالأزمات والتخطيط للطوارئ والتدريب على الطوارئ وإدارة الازمة (Crandall et al.,2020,13)[2] .

يتكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأزمات لأنه يساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى الأزمة وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المجتمع، وتحديد العوامل التي يمكن أن تشكل تهديدًا لها، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة في حال وقوعها(بغدادي، 2014، 3)[1]، وبالتالي بوجود الأهداف والخطط والإجراءات الإستراتيجية يتكون التخطيط الإستراتيجي الذي يتعامل مع الأزمات حال وقوعها، في مختلف المجالات الخدمية والزراعية والصناعية بكافة أشكالها لاسيما الدوائية مجال الدراسة الحالية، حيث تتعرض هذه الصناعة لسلسة من الأزمات المتكررة من نقص في المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج والتسرب الوظيفي والتضخم، وانعكاسات كل ما سبق على عمليات الشركات وقدرتها على التعامل مع الأزمات في حال وقوعها، لذلك فإن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يعد أمرًا أساسيًا لضمان حماية الأرواح والممتلكات، واستعادة العمليات العادية في أسرع وقت ممكن، فإن التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة يمكن استخدامها لتعزيز قدرة المنظمة أو المجتمع على إدارة الأزمات بفعالية(نايل، 2017، 49)[2].

ومن هنا أتت هذه الدراسة بالتطبيق على شركة ميديوتيك للصناعات الدوائية في محافظة حمص لإختبار مدى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الأهداف والخطط والإجراءات) في معالجة ومواجهة الأزمات بالتطبيق على المستويات الإدارية في الشركة حيث تم الإكتفاء بهذه الأبعاد الثلاثة نظراً لطبيعة عمل الشركة الإنتاجي وحجمها وبيئة عملها التي تتعامل فيها.

أولاً–الإطار المنهجي للبحث:

1–1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (آل عامر، وآخرون،2022)[3] بعنوان:أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا (دراسة تطبيقية على صحة بيشة)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا في مديرية صحة بيشة، وقد شملت عينة الدراسة مشافي ولاية بيشة وتم توزيع 520 وتم استرداد 486 استبانة بنسبة 93% وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة جاء بدرجة عالية وأن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواجهة وباء كورونا. وجاءت دراسة (محمد ،2021)[4] بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وهي دراسة الحالة لمنظمة رعاية صحية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمة رعاية صحية، حيث تم الاعتماد على اسلوب الملاحظة والمقابلات التي أجرها الباحث مع الكادر الطبي والاداري في منظمة الرعاية الصحية في صنعاء وتوصلت الدراسة إلى:أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في إدارة الأزمات، حيث يساعد على:

1) الاستعداد للأزمات المحتملة 2) تقليل الآثار السلبية للأزمات 3)حماية الأرواح والممتلكات 4) الحفاظ على سمعة المنظمة

كما بحثت دراسة (عبد الله، 2020)[5] بعنوان: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية: مراجعة أدبية، هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية. وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في إدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية، حيث يساعد على:

1) الاستعداد للأزمات المحتملة 2) تقليل الآثار السلبية للأزمات 3) تحسين عملية صنع القرار 4) تعزيز الاتصالات 5) حماية سمعة المنظمة

وجاءت دراسة (الغامدي، وآخرون ،2019)[6] بعنوان: تقييم خطط إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية ، هدفت الدراسة إلى تقييم خطط إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد كان مجتمع البحث كافة المشافي الحكومية في المملكة وتم الاعتماد على عينة عشوائية حيث وزعت 600 استباة وتم استرداد 534 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 89%، وتوصلت الدراسة إلى: أن خطط إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية تتسم بالعديد من نقاط الضعف، مثل:

1) عدم وجود تنسيق بين المستشفيات في حالة حدوث أزمة 2)عدم وجود تدريب كافٍ للموظفين على إدارة الأزمات

3) عدم وجود تقييم دوري لخطط إدارة الأزمات

كما طبقت دراسة (عبد الله، 2018)[7] التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية: دراسة حالة لإحدى شركات الأدوية، هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في إحدى شركات الأدوية، وقد تم الاعتماد على اسلوب المقابة الشفهية المعدة مسبقا من قبل الباحث مع موظفي الشركة وتوصلت الدراسة إلى: أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في إدارة الأزمات في قطاع الأدوية، حيث يساعد على: الاستعداد للأزمات المحتملة، مثل:

1) انتشار أمراض معدية جديدة 2) سحب منتجات من السوق

3) تقليل الآثار السلبية للأزمات 4) حماية سمعة الشركة

واختبرت دراسة (رمضان، 2018)[8] أثر إستراتيجية إدارة التغير في تقبل طلاب كلية السياحة بجامعة دمشق لنظام الساعات المعتمدة،هدفت الدراسة الى تحليل مدى قبول طلاب كلية السياحة في جامعة دمشق لعملية إدارة التغير من النظام الفصلي إلى نظام الساعات المعتمدة باستخدام نموذج كوتر لإدارة عملية التغير الإستراتيجي وشارك في الدراسة (324) من كلية السياحة وأظهرت النتائج انه لنجاح التغير في جامعة دمشق لابد من تثبيت التغيرات وجعلها جزء من ثقافة العمل الجديد وجزء من العمل المؤسسي وإلا لن يحقق التغير أهدافه بالتحرك إلى الوضع الجديد كما حدث في كلية السياحة بينما ساهمت عملية إدارة التغير في قبول الطلاب لنظام الساعات المعتمدة الجديد وخلق الحاجة لتغير وتشيل تحالف وخلق رؤية لتغير وايصالها للطلاب اضافة الى تمكين الطلاب وإزالة العوائق وتحقيق نجاحات قصيرة المدى بينما لم يتم احداث تغيرات جديدة في ثقافة الكلية ولم تصبح جزء من العمل المؤسسي مما يؤدي الى عودة الكلية الى نظام الفصل الدراسي القديم.

كما جاءت دراسة (بدرخان وأخرون، 2018)[9] بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفيين جامعة عمان الأهلية، هدفت الدراسة الى التعرف الى دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة عمان الدولية ومعرفة إذا كان التخطيط الاستراتيجي للمديريين تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة أثر على ادارة الأزمات وزعت استبانة تتألف من 30 فقرة تنتمي الى خمس مجالات على عينة مكونة 500 مدير وموظف استجاب منهم 478 تشكل ما نسبته 95.6% من الاستبانات المسترجعة وأشارت النتائج الى أن هناك أثر لتخطيط الاستراتيجي للأبعاد: الرؤية. القيم. الأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان ايجابي بمستوى عالي غير أن اتجاهاتهم

نحو مجال رسالة الجامعة كانت ايجابية بدرجة متوسطة كما أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي في حين تبين أن هناك فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة الادارية في بعض مجالات الدراسة.

واختبرت دراسة (عباس، 2022)[10] بعنوان: دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية. هدفت الدراسة الى تحديد دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على استبانه موزعة بعدد 80 استبانه وتم استرداد 70 صالحة للتحليل وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين القطاعات البشرية متمثلة ب(توفر المعرفة العلمية والعملية. توفر المهارات القيادية. توفر السولوكيات الايجابية) وإدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية دراسة (حاج صالح، 2017)[11] بعنوان: دور التخطيط التسويقي الاستراتيجي في إدارة الأزمات وآليات تفعيله– دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، هدف البحث الى تقديم رؤية شاملة ومعمقة عن تطوير واقع عمل المؤسسة العامة للصناعات النسجية من خلال دور التخطيط الاستراتيجي والعوامل الدافعة له كتشاركية مع القطاع الخاص السوري والمستثمر الأجنبي والدخول ضمن إدارة سلسة التوريد المحلية والدولية لتؤمن للمؤسسة مستلزماتها المادية والمعلوماتية وتصريف منتجاتها في الأسواق الدولية واتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على الاستقراء والاستنتاج من خلال محاكاة تجارب لعدة دول وشركات دولية استطاعت أن تتغلب على مشكلاتها الإنتاجية والتسويقية وتوصل البحث الي أنه في حال تطبيق التخطيط التسويقي الاستراتيجي مع إعادة هيكلة شركات المؤسسة ضمن مجمعات صناعية متكاملة الإنتاج فإن المؤسسة ستحقق عدة أضعاف إيراداتها مقارنة بأعلى إيراد لأي من السنوات السابقة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة :(Allen et al. , 2023)[3] هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. وقد شمل مجتمع البحث كافة المنشات الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية وتم الاعتماد على العينة العشوائية حيث تم توزيع 1300 استبانه الكترونية تم استرداد 1132 استبانه صالحة بنسبة 87% ،

توصلت الدراسة أن المنظمات الصحية التي لديها خطط إستراتيجية لإدارة الأزمات تكون أكثر استعدادًا للأزمات المحتملة ولديها ردود استجابة أكثر فعالية، كما وجدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات الصحية في تقليل الآثار السلبية للأزمات، مثل الخسائر في الأرواح والممتلكات وضعف سمعة المنظمة.

دراسة: (Smith , 2022)[4] تناولت الدراسة موضوع تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمة رعاية صحية واحدة في ولاية نيوجيرسي الأمريكية بعد جائحة كورونا. ركزت الدراسة على اختيار الإستراتيجية والخطط والإجراءات من خلال دراسة حالة لمنظمة صحية حيث اعتمد الباحث على أسلوب المقابلات الشخصية في المنظمة إضافة لأسلوب الملاحظة حيث صيغت المقابلة بعناية من قبل الباحث لتخدم أهداف البحث

توصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور مهم في مساعدة المنظمة على التعامل مع أزمة صحية كبيرة. ساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة في تحديد المخاطر المحتملة وتطوير الإجراءات الوقائية ووضع خطة استجابة فعالة.

دراسة: (Doe , 2021)[5] هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية.توصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة يمكن أن تساعد المنظمات الصحية على الاستعداد بشكل أفضل للأزمات المحتملة وتقليل آثارها، تشمل الفوائد المحتملة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ما يلي:

1- تحسين الاستعداد للأزمات 2- تقليل آثار الأزمات 3- تحسين عملية صنع القرار 4-تعزيز الاتصالات 5- حماية سمعة المنظمة

دراسة: (Johnson ,2020)[6] قامت الدراسة بتقييم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين إدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية. في منظمات الرعاية الصحية في ولاية نيفادا الأمريكية بعد جائحة كورونا. وركزت على أبعاد الأهداف والخطط والموارد، حيث اعتمد الباحث على جمع البيانات الثانوية وحصر عدد الزيارات والاستقصاءات إضافة لأسلوب المقابلات الشخصية في المنظمات الصحية مخل الدراسة البالغ عددها 137 منظمة رعاية صحية إضافة لأسلوب الملاحظة حيث صيغت المقابلة بعناية من قبل الباحث لتخدم أهداف البحث.

حيث توصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات الصحية في تحسين إدارة الأزمات من خلال:

1) تحديد المخاطر المحتملة وتطوير إجراءات وقائية 2) وضع خطة استجابة فعالة 3) تدريب الموظفين على إدارة الأزمات

دراسة: (Jones , 2019)[7] هدفت الدراسة إلى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في صناعة الأدوية.حيث ركزت الدراسة على أبعاد الرؤية والأهداف الإجراءات، حيث شمل مجتمع الدراسة الشركات الدوائية الرائدة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، أما عينة الدراسة فكانت عبارة عن خمس شركات دوائية أمريكية وثلاث شركات دوائية بريطانيا، حيث تم تصميم استبيان وزع لعينة الدراسة المتمثل بجميع العاملين في المستويات الإدارية في تلك الشركات والبالغ عددهم 926 تم استرداد 785 استبانة بنسبة 84.7% حيث تم التوزيع بشكل الكتروني.

توصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي مهم بشكل خاص لصناعة الأدوية بسبب المخاطر المحتملة المرتبطة بتطوير وإنتاج وتوزيع الأدوية، يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات الدوائية على الاستعداد بشكل أفضل للأزمات المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة في حالة حدوث أزمة من خلال صياغة أهداف منبثقة من الأزمات المحتملة التي ممكن أن تواجهها الشركات وتصميم اجراءات تتوافق معها من أجل تحقيق الأهداف والحد من تأثير الأزمات على أداء الشركات الدوائية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

كانت الدراسات السابقة جميعها بالتطبيق على قطاع الصحة على اختلاف أنواعه مستشفيات أو مراكز صحية أو على المستوى العام الصحي.

كانت الدراسات العربية قد اتفقت على أن هناك درجة عالية من الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كما انه يلعب دورا مهما بالتنبؤ بالأزمات، ولكن اختلفت الدراسات العربية فيما بينها حسب بيئات تطبيقها ففي القطاع التعليمي والصناعي يحتاج إعادة هيكلة للمؤسسة من خلال أبعاده: الرؤية والقيم والأهداف أما في إدارة المشافي فإن أبعاد التخطيط الاستراتيجي متمثلة في توفر المهارات القيادية وتوفر السولوكيات الايجابية ويرتبط بعلاقة معنوية مع إدارة الأزمات.

وجاءت الدراسات الأجنبية مؤكدة على أنه مع اختلاف البلدان المطبقة فيها لكن للتخطيط الاستراتيجي دورا مهما في وضع خطة استجابة فعالة وتحديد المخاطر المحتملة، وقد ركزت على مجال الصحة فقط وتحديدا بعد جائحة كورونا حيث أن له دورا كبيرا في تقليل الأزمات والاستعداد لها بشكل أفضل وتحديد المخاطر المحتملة.

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة:

تم تطبيق البحث الحالي على شركة صناعة دوائية محلية تشغل حيزا مهما على مستوى محافظتين هما حمص وحماة، وبالتالي يأتي هذا البحث ليربط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاث (الأهداف والخطط والإجراءات) وإدارة الأزمات من خلال آليات وإجراءات التواصل مع الأطراف الداخلية في الشركة المتمثلة بالمستوى الإداري والمسؤولين عن وضع وتحديد الأهداف والخطط إضافة إلى المنفذين لهذه الخطط في المستويات الإدارية الأدنى والإجراءات المتبعة لتحقيق ذلك.

2-1 مشكلة البحث:

بما أن الدراسات الأجنبية والعربية اتفقت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي ولكن جاءت الدراسات العربية متنوعة من حيث مكان التطبيق في القطاع الصحي على مستوى منظمات ومشافي فتفاوتت نتائجها من حيث أهمية التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

بناء على الاختلاف بين الدراسات العربية حول قدرة التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات حسب بيئة العمل حيث أكدت دراسة(رمضان، 2018) على ضرورة إحداث تغيرات جديدة في ثقافة المنظمة لتصبح جزء منها بينما دراسة(بدرخان، 2018) ركزت على أبعاد الرؤية والقيم والأهداف تبعا للمتغيرات الديموغرافية في إدارة الأزمات وجاءت دراسة(عباس، 2022) مؤكدة على وجود علاقة بين الكوادر البشرية من حيث توفر المعرفة والمهارات والسلوكيات الايجابية وأثرها على إدارة الأزمات بينما دراسة(حاج صالح، 2017) أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي والعوامل الدافعة له كالتشاركية مع القطاع الخاص والمستثمرين الجانب وأن التخطيط الاستراتيجي في حال تطبيقه يحتاج الي إعادة هيكلة المنظمة. لذلك كان لابد من إجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من خلال دراسة واقع شركة مديوتيك الدوائية كونها مرتبطة بالقطاع الصحي في سورية لتقرير مدى توافق الدراسة الحالية مع أي من الدراسات السابقة

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1 ما هو دور الأهداف الإستراتيجية على إدارة الأزمات
2 ما هو دور الخطط الإستراتيجية على إدارة الأزمات
3 ما هو دور الإجراءات الإستراتيجية على إدارة الأزمات

1-3 أهداف البحث:

دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في (شركة مديوتيك الدوائية)

يتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- دراسة العلاقة بين أهداف التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
2- دراسة العلاقة بين خطط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
3- دراسة العلاقة بين الإجراءات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

2-3 أهمية البحث:

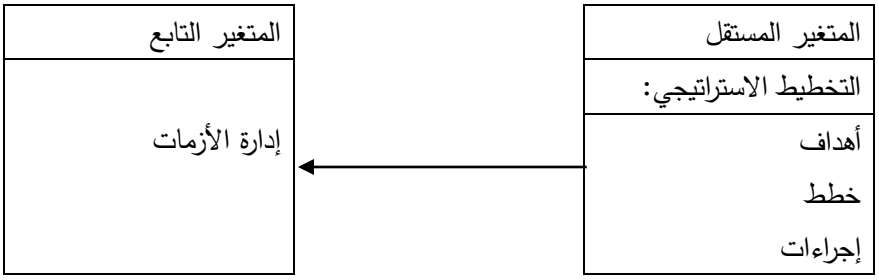
<u>الأهمية العلمية:</u> إبراز أهمية إدارة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات المحتملة وكيفية التخطيط لها قبل حدوثها وذلك من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

<u>الأهمية العملية:</u>

1. يساهم البحث الحالي في تقديم نظرة مستقبلية بالانطلاق من أهمية وجود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال تقديم مفاهيم يحتذى بها في مجال التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على شركة ميديوتيك.

2. العمل على توجيه مجتمع البحث المتمثل في المسؤولين في شركة مديوتيك للاهتمام المتزايد بهذه الموضوعات المعاصرة للاستفادة منها في تطوير أدائها وتطورها.

3-3 متغيرات البحث:



3-4 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

ويتفرع منها ثلاثة فرضيات:

1 يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لأهداف التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

2 يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لخطط التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

3 يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإجراءات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

3-1 منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لوصف خصائص الظاهرة المتعلقة بقياس طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من حيث دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية وكفاءة مواجهة الأزمات في الشركات، بجانب المنهج التحليلي حيث يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للتحليل لتحليل ودراسة قائمة الاستبيان التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض لجمع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث من استخدامها في اختبار الفرضيات خلال الفترة 2023-2024باستخدام برنامج spss 22.

3-2 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركات الدوائية في محافظة حمص وهي(ابن حيان، ميديكو، البلسم، ميديوتيك،سيفكو) والبالغ عددهم 265 من أصل 2874 عامل في الشركات الدوائية في حمص، وعينة البحث شركة مديوتيك الدوائية حيث بلغ عدد العاملين فيها 147 عامل وعدد موظفيها الإداريين في المستويات الإدارية على مختلف وظائفهم بلغ عددهم 37 تم اعتماد عينة البحث كحصر شامل وخاصة الحصر الشامل يعطي نتائج دقيقة مقارنة مع العينة المأخوذة من المجتمع الكلي وقد تم توزيع 37 استبانه على عينة البحث وتم استرداد 32 استبانه صالحة للدراسة بنسبة 86% مما يعكس تجاوب العاملين مع البحث وهذا يدل على وعيهم.

ثانياً-الإطار النظري للبحث:

يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات على تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المجتمع، وتحديد العوامل التي يمكن أن تشكل تهديدًا لها، يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمة في حال وقوعها. وذلك من خلال تحديد الموارد والقدرات التي ستكون مطلوبة للتعامل مع الأزمة، ووضع السيناريوهات المحتملة للأزمة وكيفية التعامل معها (المغربي، 2013، 3)[1]، ولذلك، فإن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يعد أمرًا أساسيًا لضمان حماية الأرواح والممتلكات، واستعادة العمليات العادية في أسرع وقت ممكن، والحد من الآثار السلبية للأزمة على المنظمة أو المجتمع(الجنابي، 2016، 77)[12]، وبشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة يمكن استخدامها لتعزيز قدرة المنظمة أو المجتمع على إدارة الأزمات بفعالية

2-1 تعريف التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة وتطوير إستراتيجية لتحقيقها. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

ومن التعريفات المتميزة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر الآتي:

- تعريف أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب أو مسار لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاج تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم.(الوليد،2009، 56)[13]
- تعريف أسامة محمد علما: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ . (أبو صالح،2009، 105)[14]

2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي والتخطيط الاستراتيجي كما يلي :

هذا التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل وهي مهمة دائماً ما تعتمد على دراسة وتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل وإنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجرأة والمبادرة قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في البيئة.(الوليد،2009، 60)[13]

2-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي:

- يُساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يُسهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية فلا بد من تعديلها.
- يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثمّ إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يُولّد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلًا عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي، بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.

- يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها، الأمر الذي مُفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويُساعد قيادة المؤسسة التعليمية على صنع قرارات إستراتيجية منطقية رشيدة تستطيع الوقوف أمام الأحداث الراهنة أو المُتوقّعة مستقبليًا. (Greva et al. , 2023, 65)[8]

2-4 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

وتُصاغ أهداف المؤسسة على ثلاثة مستويات: الأهداف الإستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية:

- الأهداف الإستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، تضعها الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- الأهداف التكتيكية: يُشارك في صياغتها كل من الإدارتين العليا والوسطى، وتُصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسة في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الإستراتيجية وتُشتق منها؛ حيث إنها تُمثّل الوسائل التي من خلالها تتحقّق الأهداف الإستراتيجية.
- الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتُصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلًا وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتُشتق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل، وتُمثّل وسائل تحقيق الأهداف التكتيكية وأساليبها. (يحياوي، 2016م،105)[15]

2-5 استراتيجيات وخطط التخطيط الاستراتيجي في حالة التدهور والأزمات:

- عند دخول الصناعات مرحلة التدهور أو حدوث أزمات محلية أو دولية يبدأ حجم السوق في التقلص، فيأخذ حجم السوق بالانكماش وتأخذ حدة المنافسة في التصاعد داخل مجال الصناعة المتدهورة أو المأزومة وتتجه معدلات الربح الي الانهيار وتعتمد حدة المنافسة في هذه الحالة على عدة عوامل (رفاعي وزميله، 2001،391)[16]هي:

1- تتسم المنافسة بالشدة والضراوة في الصناعات المتدهورة أو المأزومة عندما تكون عوائق الخروج عالية الصعوبة.

2- شدة المنافسة تكون كبيرة عندما يكون التدهور سريع.

3- تتسم المنافسة بالشدة في مجالات الصناعات التي تتميز تكاليفها الثابتة بالارتفاع.

4- تعتمد شدة المنافسة على درجة الولاء للماركة التجارية فالتدهور لا يشمل جميع الشرائح بنفس المعدل.

يضاف إلى ذلك في حالة الأزمات صعوبة توفير المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج إضافة لصعوبة توفير القطع الأجنبي لتمويل المستوردات الخاصة بمستلزمات الإنتاج والتكاليف الإضافية المرتبطة بها، وصعوبة تصدير الفائض من الإنتاج، وأيضا تسرب الكفاءات والعاملة بسبب الأزمة، وأخيرا التضخم وانخفاض القوة الشرائية في الأسواق المستهدفة.

ويمكن للشركات أن تتبنى أربع استراتيجيات وخطط للتعامل مع التدهور والأزمات التي تواجهها:(رفاعي وزميله، 2001،390)[16]

1- إستراتيجية الريادة: حيث تسعى الشركة لأن تكون اللاعب الرئيسي في الصناعة.

2- إستراتيجية الشريحة: وهي تركز على شريحة الطلب التي تتدهور بشكل أبطأ من غيرها من الشرائح داخل الصناعة.

3- إستراتيجية الحصاد: وهي تركز على التدفقات النقدية وسرعة الاسترداد.

4- إستراتيجية التجرد: تتجه الشركة إلى التخلص من مشروعاتها ببيعها للآخرين.

وعند قيام الشركة باختيار إحدى الاستراتيجيات السابقة والاعتماد عليها لمواجهة التدهور أو الأزمة فيمكن اشتقاق العديد من الخطط لكل إستراتيجية وذلك من أجل تنفيذها وتحقيق الأهداف المرجوة منها فعلى سبيل المثال إذا اعتمدت الشركة إستراتيجية الريادة فإنها

سوف تضع مجموعة من الخطط لتنفيذها تبدأ بحصر المنتجات الأكثر شهرة لدى الشركة فتقوم بتركيز الإنتاج عليها واستحوذ على السوق إضافة إلى تحديد المنتجات الداعمة والمكملة للمنتجات الرائدة والخطط اللاحقة تكوم بالتخلص من المنتجات الأخرى وتعويض فاقد الحصة السوقية والمبيعات بالمنتجات الرائدة والخطة الجامعة توجيه كافة إمكانيات وقدرات الشركة لتوفير مستلزمات إنتاج هذه المنتجات وتوجيه الجهود التسويقية لها إضافة لجهود التطوير والتحديث لهذه المنتجات.

2-6 إجراءات التخطيط الاستراتيجي (الأنشطة الأولية والداعمة):

تعتبر الكفاءة والجودة واستجابة العميل والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إن الكفاءة المتفوقة تمنح الشركة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي وخفض التكاليف، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي والتجديد يساعد على فرض سعر عالي ويحقق خفض في التكاليف لإنتاج الوحدة الواحدة(رفاعي وزميله، 2001،204)[16] ولذلك على الشركة تصميم واختيار الأنشطة والوظائف بدقة يخدم تحقيق وتنفيذ الخطط الموضوعة، ويوجد في المنظمات شكلان للأنشطة(الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة)

1- **الأنشطة الأولية:**الأنشطة الأولية تنقسم إلى أربع وظائف هي (البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق والبيع، الخدمة)يجب أن تتسق عمليا مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع، وظيفة البحث والتطوير تعنى بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج فمن خلالها يمكن زيادة فاعلية ووظيفة المنتجات وجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين، ويترتب على ذلك عمليات إنتاجية أكثر كفاءة مما يخفض من تكاليف الإنتاج، أما وظيفة الإنتاج فهي التي تستحدث السلعة أو الخدمة، ويمكنها خلق القيمة من خلال تأدية الوظائف المرتبطة بها بطريقة تتماشى مع جودة المنتج العالي التي تؤدي الي التميز وخفض التكاليف، ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم الماركة والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصورها المستهلكون عن المنتج، كما يمكنها اكتشاف حاجات جديدة للمستهلكين وربطها بوظيفة البحوث والتطوير مما يؤدي لتصميم منتجات أفضل تناسب تلك الحاجات، أما وظيفة الخدمة فهي توفر خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم وهذه الوظيفة يمكن أن تخلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين من خلال حل المشكلات التي تواجههم أثناء استخدام المنتجات.

2- **الأنشطة الداعمة:** وهي تتمثل بالأنشطة التالية(إدارة المواد والمخزون، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للشركة)فهي تزود الشركة بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث، فوظيفة إدارة الموارد هي المسئولة عن التحكم في توفير ونقل الخامات الأولية انتهاء بالتوزيع، وتنفيذ ذلك بكفاءة عالية يؤدي لخفض التكاليف إضافة لتوفير مخزون سلعي يتناسب ومع احتياجات الشركة والظروف المحيطة، أما الموارد البشرية فهي تساعد في ضمان امتلاك الشركة المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء الأنشطة بشكل فعال من خلال الحصول على العدد المناسب من الأفراد إضافة إلى تدريبهم بالشكل الكافي والتحفيز المناسب المادي والمعنوي، أما البنية الأساسية للشركة فيمثل البيئة المحيطة والحاضنة لكل الأنشطة والعمليات للشركة ويشمل الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة وثقافة المنظمة فكل ما هذه البنية بخطوط اتصال قوية ودائمة التجديد مع تفويض عالي وصلاحيات أكبر كانت العمليات والمهام تنجز بشكل أسرع وأكثر فعالية(رفاعي وزميله، 2001،211)[16]

2-7 مفهوم وأهمية إدارة الأزمات:

يتباين تعريف إدارة الأزمات بتباين مداخل المفهوم، وكذلك مع اختلاف تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب، كما يرجع هذا الاختلاف إلى اتساع ميدان المفهوم والتغيرات السريعة التي تدخل عليه، كما تعددت أهمية إدارة الأزمات بما تمنحه للمؤسسات من فاعلية لمواجهة الأزمات التي تعترضها .

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات :

- تعرف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقيين مسبقا والمدربين تدريبا خاصا، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (Rubens, 2023,31)[9]

كذلك يمكن أن تعرف إدارة الأزمات على أنها عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث، وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حالة عدم التمكن من منعها، وهي أيضا السعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والإيجابية، وهذه العملية كأي عملية إدارية تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقييم. (جلدة ،2011، 19)[17]

وتعرف أيضا على أنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها. (الياسري،2014، 43)[18]

وتعرف أيضا إدارة الأزمات أنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. (الدليمي،2012، 116)[19]

ثانياً: أهمية إدارة الأزمات:

- تبرز أهمية إدارة الأزمات من خلال تقليل الهدر أو الضياع في الموارد ، والحد من النتائج المعوقة لحالة عدم التأكد، والخسائر العارضة المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع الأزمات لمنع حدوثها، وتوفير الثقة، والاستقرار، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وتوفير نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها(Rubens, 2023,30)[9]

- **2-8 مراحل إدارة الأزمة:**

تمر إدارة الأزمة بخمسة مراحل يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:(نايل، 2017، 77)[2].

1. مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: الأزمة ترسل سلسلة من إشارات الإنذار أو الأعراض التي تحذر وتنبئ باحتمال حدوثها، وعدم الالتفات لهذه الإشارات ولهذه المؤشرات يتسبب في وقوع الأزمة.
2. مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو الإقلال من أثارها، ويجب أن يتوافر استعدادات وأساليب الوقاية من الأزمات.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: إعداد وسائل الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع.
4. مرحلة استعادة النشاط: إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وتتضمن عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.
5. مرحلة التعلم: من خلال وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن هذه المرحلة دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى .

2-9 استراتيجيات إدارة الأزمة:

توجد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات المتمثلة فيما يلي: (Crandall et al.,2020,184)[2] .

إستراتيجية العنف: يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية :

المواجهة مع الأزمة المجهولة .المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم، وفي مواجهة الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات .

1. إستراتيجية وقف النمو:هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية :

1- المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب .2- قضايا الرأي العام 3- الإضرابات العمالية .

2. إستراتيجية التجزئة: تركز هذه الإستراتيجية على التالي :

أ- ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها. ب- تحويل عناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة .

3. إستراتيجية إجهاض الفكر:الفكر يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيرا على شدة الأزمة، وهذه الإستراتيجية تقوم على إجهاد هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته .
4. إستراتيجية تصعيد الأزمة: وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم .
5. إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب تغيير مسارها وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة .
6. إستراتيجية احتواء الأزمة: ويعتمد على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها التدميرية، وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية.

ثالثاً-الدراسة التطبيقية واختبار الفروض

1-3 تصميم قائمة الاستقصاء :

تم تصميم القائمة على أن تكون الأسئلة واضحة ومباشرة، بحيث يمكن للمستقصى منه إدراك الهدف منها بوضوح والإجابة عليها، وتمّ تقسيم قائمة الاستقصاء إلى مجموعتان من الأسئلة:

المجموعة الأولى:

العبارات التي تقيس التخطيط الاستراتيجي وتقسم إلى:

العبارات التي تقيس أهداف التخطيط الاستراتيجي وتشمل الأسئلة من (1-8)

العبارات التي تقيس خطط التخطيط الاستراتيجي وتشمل الأسئلة من (9-16)

العبارات التي تقيس إجراءات التخطيط الاستراتيجي وتشمل الأسئلة من (17–24)

المجموعة الثانية:

العبارات التي تقيس إدارة الأزمات وتشمل الأسئلة من (25–32)

كما قام الباحث باستخدام مقياس ليكتر الخماسي لبيان درجة الموافقة حيث تم إعطاء قيمة تنازلية وقف الاتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

كما تم تصنيف متوسطات الإجابات الى ثلاث مستويات: مرتفع– متوسط– متدن

وعلى أساس ان درجة محايد هي الدرجة المتوسط من الموافقة ويقابلها العدد (3) وبناء على ذلك اعتمد الباحث على التصنيف التالي:

من 1 الى اقل من 2.5	من2.5 الى اقل من3.5	من3.5 الى 5
متدن	متوسط	مرتفع

2–3 صدق وثبات أداة البحث:

قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان لتحديد مدى ارتباطها مع بغضها البعض بحيث لا تتغير إذا طبقت في ظروف مختلفة، تم التأكد من صدق الاستبيان بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ حيث بلغت قيمته لجميع الأسئلة (0.939) مما يدل على ان الاستمارة المستخدمة في البحث تتمتع بشكل عام بمعامل ثبات قوي ،كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (1)

المتغيرات	عدد الاسئلة	قيمة معامل الفا
أهداف	8	0.868
خطط	8	0.861
إجراءات	8	0.885
إدارة أزمات	8	0.946
الإجمالي	32	0.939

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

من خلال الجدول السابق ان القيمة الاجمالية لمعامل الفا بلغت (0.939) وهي تدل على صدق وثبات عالي وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبيان لاستخلاص النتائج، كما تراوحت قيمة المعامل لكل متغير (0.861) الى (0.946) مما يعني ان أسئلة الاستبيان المستخدم في البحث يتمتع بمعامل ثبات يتراوح بين الجدي والقوي احصائيا، والتي أشار إليها (Narver And Slater, 1990, 5)، أن تكون أكبر من (0.60).

3-3 تحليل متغيرات البحث بالاعتماد على الإحصاء الوصفي:

المتغيرات الديموغرافية:

أولا: الجنس

الجدول (2)

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	34.4	34.4	34.4
	انثى	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان النسبة الأكبر هي نسبة الاناث بنسبة (65%) تليها فئة الذكور (35%) وهذا يعني ان عدد النساء العاملين أكثر من عدد الرجال العاملين.

ثانيا: العمر

الجدول (3)

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقلمن25	2	6.25	6.25	6.25
	من 25 واقل35	22	68.75	68.75	75.0
	من 36 واقل45	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان النسبة الأكبر هي لفئة من 25 الى اقل من 35 بنسبة (70%) وتليها فئة من 35 الى اقل 45 وبنسبة (25%) وتليها فئة اقل من 25 بنسبة (5%) وهذا يعني ان أكثر من نصف العاملين من الشباب.

ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول (4)

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقلمن5	9	28.12	28.12	28.12
	6-10	16	50.0	50.0	78.12
	11-15	5	15.62	15.62	93.75
	16-20	2	6.25	6.25	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان النسبة الأكبر من (6-10 سنوات) بنسبة (50%) وتليها فئة اقل من (5 سنوات) وتليها فئة من (11-15 سنة) بنسبة (15%) وتليها فئة من (16-20 سنة) وبنسبة (5%)، وهذا يعني ان نصف العاملين لديهم الخبرة الكافية

رابعاً: مجال العمل

الجدول (5)

مجال العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid0	اداري	9	82.12	28.12	28.12
	فني	3	9.37	9.37	37.5
	مالي	5	15.62	15.62	53.11
	مجالاتأخرى	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان النسبة الأكبر لفئة المجالات الأخرى بنسبة (45%) وتليها فئة اداري بنسبة (30%) وتليها فئة المالي (15%) وتليها فئة فني (10%)

خامساً: المؤهل العلمي

الجدول (6)

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد	3	9.37	9.37	9.37
	بكالوريوس	27	84.37	84.37	93.75
	ماجستير	2	6.25	6.25	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان النسبة الأكبر لفئة البكالوريوس بنسبة (85%) وتليها فئة المعهد بنسبة (10%)وتليها فئة (10%)

سادساً: التخصص

الجدول (7)

التخصص					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداري	10	31.25	31.25	31.25
	صيدلي	8	25.0	25.0	56.25
	كيميائي	6	18.75	18.75	75.0
	مخبري	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ ان الفئة الأكبر لفئة الداري بنسبة (30%) وتليها فئة صيدلي (25%) وتليها فئة كيميائي بنسبة (20%) وتليها فئة المخبري بنسبة (25%)

3-4 تحليل نتائج بيانات الاستبيان:

أولاً: محور اهداف التخطيط الاستراتيجي

الجدول (8)

(X1)

رقم السؤال	الفقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1هل تم تحديد الأهداف الرئيسية والتفصيلية للشركة الدوائية	0	9	4	5	2	3.85	0.93	مرتفع
2هل تم تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة الدوائية	2	15	2	0	1	3.9	0.64	مرتفع
3هل تم تحديد الأهداف الفرعية والمؤشرات لقياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية	1	10	8	0	1	3.5	0.82	مرتفع
4هل تم تحديد الأهداف للشركة وفهم احتياجات الجمهور المستهدف	3	12	5	0	0	3.9	0.64	مرفع
5هل تم تحدبد الأهداف التي تحقق نقاط القوة والفرص التي تواجهها الشركة	2	10	7	0	1	3.65	0.74	مرتفع
6هل تم تحديد الأهداف لتنمية المنتجات الجديدة أو توسيع الخطوط الحالية	3	11	3	3	0	3.7	0.92	مرتفع
7هل تم تحديد أهداف للتوسع الجغرافي للشركة	4	8	8	0	0	3.8	0.76	مرتفع
8هل تم تحديد أهداف التسويق للشركة الدوائية	2	10	5	2	1	3.5	1	مرتفع
المجموع الكلي						3.7	6.45	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان جميع العبارات الخاصة بالمتغير الأول (أهداف التخطيط الاستراتيجي): كلها حصلت على درجة موافقة مرتفعة كما ان المتوسط الحسابي الكلي للمتغير الأهداف X1 بلغ 3.7وهي درجة موافقة مرتفعة.

ثانياً: محور خطط التخطيط الاستراتيجي

الجدول (10)

x2

رقم السؤال	الفقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1هل تم وضع خطة استراتيجية واضحة	0	14	6	0	0	3.7	0.47	مرتفع
2هل تم توزيع المسئوليات وتحديد الأدوار في الخطة الاستراتيجية	2	12	5	1	0	3.7	0.71	مرتفع
3هل تم تنفيذ الخطوات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة	1	10	9	0	0	3.6	0.59	مرتفع
4هل تم تحديد الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتنفيذ الخطة	3	8	8	1	0	3.6	0.81	مرتفع
5هل تم تحديد خطط العمل والمبادرات الفرعية المطلوبة لتحقيق الأهداف	3	7	10	0	0	3.6	0.74	مرتفع
6هل تم تحديد مؤشرات الأداء	10	0	8	2	0	3.4	0.68	متوسط
7هل تم توفير أليات المتابعة وتقييم تنفيذ الخطط	1	12	7	0	0	3.7	0.57	مرتفع
8هل تم تعديل الخطة بناء على التغيرات	2	7	10	1	0	3.5	0.76	مرتفع
المجموع الكلي						**3.6**	**5.33**	**مرتفع**

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان جميع العبارات الخاصة بالمتغير الثاني الخطط: اغلبها حصل على درجة موافقة عالية ما عدا: هل تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للشركة الدوائية حصلت على درجة متوسطة كما ان المتوسط الحسابي الكلي للمتغير الخطط X2 بلغ 3.6 وهي درجة موافقة مرتفعة

ثانياً: محور إجراءات التخطيط الاستراتيجي

الجدول (11)

x3

رقم السؤال	الفقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1هل تم تحديد التسلسل الزمني للإجراءات في الخطة	2	7	8	3	0	3.4	0.88	متوسط
2هل تم تخصيص الموارد المالية والبشرية المطلوبة	2	1	16	1	0	3.2	0.69	متوسط
3هل تم توزيع المسؤليات والادوار لتنفيذ الاجراءات في الخطة	12	0	7	1	0	3.5	0.6	مرتفع
4هل تم تحديد اليات لقياس ومتابعة تنفيذ الاجراءات	0	7	12	1	0	3.3	0.57	متوسط
5هل تم توفير التدريب والتطوير للموظفين تنفيذ الاجراءات وتطبيق التحسين المستمر	3	12	3	2	0	3.8	0.83	مرتفع
6هل تم توفير اليات للتعلم من تنفيذ الاجراءات وتطبيق التحسين المستمر	2	6	11	1	0	3.4	0.75	متوسط
7هل تم توفير اليات لمعالجة المشكلات وقياس تحقيق الاهداف	2	7	9	2	0	3.4	0.82	متوسط
8هل تم تحديد اليات لتقييم نتائج تنفيذ الاجراءات	2	5	9	4	0	3.2	0.91	متوسط
المجموع الكلي						3.4	6.05	متوسط

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان جميع العبارات الخاصة بالمتغير الثالث الإجراءات اغلبها حصلت على درجة موافقة متوسطة ما عدا: هل تم توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ الإجراءات في الخطة الإستراتيجية للشركة الدوائية، هل تم توفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين لتنفيذ الإجراءات في الخطة الإستراتيجية للشركة الدوائية حصلوا على درجة موافقة عالية كما ان المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الاجراءات X3 بلغ 3.4 وهي درجة موافقة متوسطة

5-3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث وفق الأتي: لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها قام الباحث بإدخال البيانات إلى الحاسب معتمداً في معالجتها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، كما قام الباحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي بين أهداف التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

الجدول (12)

Correlations			
		x1	y
x1	Pearson Correlation	1	.145
	Sig. (2-tailed)		.542
	N	32	32
Y	Pearson Correlation	.145	1
	Sig. (2-tailed)	.542	
	N	32	32

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y) أن قيمة معامل الارتباط (0.145) وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة وموجبة بين المتغيرين وهذا يدل على أن أي زيادة في المتغير المستقل ستؤدي الى زيادة في المتغير التابع.

الجدول (13)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.145a	.021	-.033-	.60112

a. Predictors: (Constant), x1

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.140	1	.140	.386	.542b
	Residual	6.504	18	.361		
	Total	6.644	19			

a. Dependent Variable: y
b. Predictors: (Constant), x1

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.358	.605		5.547	.000
	X1	.108	.174	.145	.622	.542

a. Dependent Variable: y

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استنادا الى قيمة Sigالتي بلغت (0.542) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي غير معنوية عند مستوى المعنوية ولكنها ذات أثر إيجابي نظراً لإشارة (constant).

تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.21) الي انه يمكن للمتغير المستقل (أهداف التخطيط الاستراتيجي) تفسير (21%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (Y)وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان. وبناء على ما سبق فإننا **نرفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لأهداف التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ونقبل فرضية العدم**، ويعود ذلك إلى كون الأهداف الموضوعة من قبل الشركة بعيدة وغير متصلة بالأزمات التي تواجهها من أزمة توفير مواد وطاقة وتسرب موظفين وتضخم وضعف القوة الشرائية، فوضعت أهداف(تقديم أفضل الأنواع والأصناف الدوائية للسوق المحلية والخارجية، وهدف تحقيق أكبر انتشار لأدوية الشركة في السوق المحلية والخارجية) وهذان الهدفان في ظل الحصار والأزمة التي تعاني منها البلاد وعدم توفر المواد الأولية بالكميات والنوعية المطلوبة من الاستحالة تحقيقهما.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي بين خطط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

الجدول (14)

Correlations			
		x2	y
x2	Pearson Correlation	1	.290
	Sig. (2-tailed)		.0215
	N	32	32
Y	Pearson Correlation	.290	1
	Sig. (2-tailed)	.0215	
	N	32	32

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل (X2) والمتغير التابع (Y) أن قيمة معامل الارتباط (0.290)وهذا يدل على وجود درجة ارتباط ضعيفة وموجبة بين المتغيرين وهذا يدل على أن أي زيادة في المتغير المستقل ستؤدي الى زيادة في المتغير التابع.

الجدول (15)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.290a	.084	.033	.47427
a. Predictors: (Constant), x2				

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.372	1	.372	1.655	.0215 b
	Residual	4.049	18	.225		
	Total	4.421	19			

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

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.020	.478		6.322	.000
	X2	.176	.137	.290	1.286	.0215
a. Dependent Variable: y						

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استنادا الي قيمة Sigالتي بلغت (0.0215) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي معنوية وموجبة بدلالة إشارة constant.

تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.084) الي انه يمكن للمتغير المستقل (خطط التخطيط الاستراتيجي) تفسير (8.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (Y)وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان. ويمكن صياغة معادلة الانحدار غلى الشكل التالي: (Y=3.020+0.176x2) فتغير 1% في الخطط الاستراتيجية يؤدي إلى التأثير ب (0.176) في إدارة الأزمات، وبناء على ما سبق **فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للخطط التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ونرفض فرضية العدم**، وذلك يعود لأن خطط الشركة وضعت لتحقيق أهداف الشركة فوضعت خطط تشغيلية وخطط تكتيكية انطلاقا من مفرزات الأزمة فقامت بإنتاج أعداد أكبر من العبوات ولكن بعدد أقل من الحبوب أو الأوزان، كما وضعت خطط لاستجرار كميات أكبر من المعتاد بالنسبة للمخزون السلعي من المواد الأولية والنصف مصنعة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي بين إجراءات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

الجدول (16)

Correlations

		x3	Y
x3	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	32	32
Y	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	32	32
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل (X3) والمتغير التابع (Y) أن قيمة معامل الارتباط (0.608)وهذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين وهذا يدل على أن أي زيادة في المتغير المستقل ستؤدي الى زيادة في المتغير التابع.

الجدول (17)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608a	.370	.335	.46705

a. Predictors: (Constant), x3

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.305	1	2.305	10.566	.004b
	Residual	3.927	18	.218		
	Total	6.231	19			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.934	.470		4.112	.001
	X3	.438	.135	.608	3.250	.004

a. Dependent Variable: y

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استنادا الي قيمة Sigالتي بلغت (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي معنوية عند مستوى المعنوية.

تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.37) الي انه يمكن للمتغير المستقل (إجراءات التخطيط الاستراتيجي) تفسير (37 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (Y)وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان. ويمكن صياغة معادلة الانحدار غلى الشكل التالي: (Y=1.934+.438x3) و فتغير 1% في الإجراءات الإستراتيجية يؤدي إلى التأثير بمقدار (0.438) في إدارة الأزمات،

بناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بوجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإجراءات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ونرفض فرضية العدم، ويعود ذلك لقيام الشركة بوضع أنشطة أولية للإنتاج متسقة مع الخطط والظروف الداخلية والخارجية التي فرضتها الأزمة، وتطوير الأنشطة الداعمة من خلال آلية العمل وساعاته، إضافة لوضع برامج تدريب وإجراء عمليات استقطاب لتعويض النقص في العمالة الماهرة بسبب التسرب الناتج من الأزمة.

<u>الفرضية الرئيسية:</u> ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية؟

<u>الجدول (18)</u>

Correlations			
		X	**y**
X	Pearson Correlation	1	.402
	Sig. (2-tailed)		.0479
	N	32	32
Y	Pearson Correlation	.402	1
	Sig. (2-tailed)	.079	
	N	32	32

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال تحليل درجة الارتباط العلاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y) أن قيمة معامل الارتباط (0.402)وهذا يدل على وجود درجة ارتباط مقبولة وموجبة بين المتغيرين وهذا يدل على أن أي زيادة في المتغير المستقل ستؤدي الى زيادة في المتغير التابع.

<u>الجدول (19)</u>

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.402a	.162	.115	.44790

a. Predictors: (Constant), x

ANOVAa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.696	1	.696	3.467	.0479b
	Residual	3.611	18	.201		
	Total	4.307	19			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.771	.451		6.142	.000
	x	.241	.129	.402	1.862	.0479

a. Dependent Variable: y

المصدر إعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS)

يتضح من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية استنادا الي قيمة Sigالتي بلغت (0.0479) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي غير معنوية عند مستوى المعنوية لوصولها للدرجة الحدية، وكون البحث يدرس ثلاث أبعاد وهناك أبعاد كثيرة أخرى.

تدل قيمة معامل التحديد البالغة (0.162) الي انه يمكن للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تفسير (16.2 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (Y)وما تبقى يعود لعوامل أخرى لم تؤخذ في الحسبان.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية القائلة و بوجود دور معنوي ذو دلالة للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ونقبل فرضية العدم، ويعود ذلك لعدة أسباب أهمها عدم امتلاك الشركة للإدارة الإستراتيجية والنظرة الإستراتيجية للأزمات، وبناء على نتائج الديموغرافية فإن العاملين في المستويات الإدارية في الشركة لا يتمتعون بالخبرة والمعرفة الإدارية المطلوبة، حيث بلغ عدد العاملين الذين يحملون مؤهل علمي إداري 10 بنسبة 30% فقط إضافة إلى أن أغلب العاملين في المستويات الإدارية خبرتهم أقل من 10 سنوات بنسبة 78% من عدد العاملين في المستويات الإدارية، إضافة إلى أن أعمار عينة الدراسة كانت أغلبها أقل من 35 سنة بنسبة 75% لذلك وجدنا الأهداف الموضوعة لم تنطلق ولم تراعي الظروف وواقع الشركة في ظل الأزمة والحصار، بينما كانت الخطط والإجراءات تتوافق إلى حد ما مع الظروف التي تواجهها الشركة .

6- 3النتائج والتوصيات

نتائج البحث:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط(0.145) وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة وموجبة بين المتغييربن كما بلغت قيمة Sig (0.542) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي غير معنوية فنستنتج من ذلك انه لايوجد دور لأهداف التخطيط الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رمضان، 2018) ودراسة (حاج صالح، 2017)، واختلفت مع دراسة (أل عامر، 2022) ودراسة (عبد الله،2021) ودراسة (بدرخان، 2018) ودراسة (jones, 2019)
2. بلغت قيمة معامل الارتباط(0.290) وهذا يدل على درجة ارتباط ضعيفة وموجبة بين المتغييرين كما بلغت قيمة Sig (0.0215) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي معنوية فنستنتج من ذلك انه يوجد دور معنوي لخطط التخطيط الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2019) ودراسة (رمضان، 2018) ودراسة (حاج صالح، 2017)، واتفقت مع دراسة (jonhson, 2020) ودراسة (عبد الله،2021) ودراسة (Allen et, 2023) ودراسة (jones, 2019)

3. بلغت قيمة معامل الارتباط(0.608) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية وموجبة بين المتغييرين كما بلغت قيمة Sig (0.004) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي معنوية فنستنتج من ذلك انه يوجد دور معنوي لإجراءات التخطيط الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2019) ودراسة (رمضان، 2018) ودراسة (حاج صالح، 2017) ، واتفقت مع دراسة (jonhson, 2020) ودراسة (Smith, 2023) ودراسة (jones, 2019)
4. بلغت قيمة معامل الارتباط(0.402) وهذا يدل على درجة ارتباط قوية وموجبة بين المتغييرين كما بلغت قيمة Sig (0.0479) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي معنوية فنستنتج من ذلك انه يوجد دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة ومواجهة الأزمات في شركة مديوتيك الدوائية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2019) و دراسة (رمضان، 2018) ودراسة (حاج صالح، 2017)، واختلفت مع دراسة (jonhson, 2020) ودراسة (Smith, 2023) ودراسة (بدرخان، 2018) ودراسة (jones, 2019) ودراسة (Allen et, 2023) ودراسة (Doe et, 2021)

توصيات البحث:

1. ضرورة التركيز على المؤهل العلمي للعاملين في المستويات الإدارية ولاسيما الإدارة العليا نظراً لدورهم الرئيسي في وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية للشركة بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
2. بما أن العمر والخبرة الإدارية عنصران متلازمان مما يقتضي ضرورة التركيز على توفر هذين العاملين في المستويات الإدارية للشركة نظراً لدورهما الهام في صياغة الأهداف ووضع الخطط وتصميم الإجراءات الإستراتيجية والقدرة على ربطها بالأزمات والظروف المحيطة بالشركة للحد من أثارها والقدرة على مواجهتها.
3. ضرورة تطوير قدرات الغاملين في المستويات الإدارية ومهاراتهم للإرتقاء بهم لمستوى التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لاسيما أن الدراسة أظهرت قدرتهم على وضع الخطط والإجراءات المنسجمة مع الأزمات التي تواجهها الشركة.
4. العمل على توفير التدريب والتطوير اللازم للموظفين اضافة الى توثيق وتقييم تجارب الأزمات السابقة للشركة والشركات الأخرى من أجل تطوير وصياغة التخطيط الاستراتيجي للشركة بالشكل الذي يساعدها لمواجهة أي أزمات اخرى في المستقبل بكفاءة وفاعلية أكبر من حيث منع حدوث الأزمة أو تقليل الخسائر المترتبة عليها.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

1 حاج صالح، مؤيد. (2023) دور التخّطيط التسّويقي الاستراتيجي في إدارة الأزمات وآليات تفعيله - دراسة حالة المؤسّسة العامة للصناعات .النسيجية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية الصفحة 79-101 .33(1), استرجع من https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/572

2 المغربي، عبد الحميد. (2013م). الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية. الطائف: إدارة النشر العلمي

3 نايل، سحر. (2017م). الإدارة الإستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

4 دراسة آل عامر صالح بن محمد، آل عاطف عبد الله بن محمد ،2022، أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا (دراسة تطبيقية على صحة بيشة)، 2021 مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، المجلد16 العدد 03 الخاص (الجزء 2)الجزائر.

5 محمد، هبة الله عبد المنعم. 2021: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وهي دراسة الحالة لمنظمة رعاية صحية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة الملكة أروى للدراسات العليا، المجلد 04، العدد 01، صنعاء، اليمن ،2021

6 عبد الرحمن، عبد الله محمد. 2020. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد19، السودان.

7 الغامدي، عبد الله بن محمد-آل عاطف عبد الله بن محمد. 2019. تقييم خطط إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، العدد الخامس، الجزائر.

8 عبد الرحمن، عبد الله محمد. 2019. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في قطاع الرعاية الصحية: دراسة حالة لإحدى شركات الأدوية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، القاهرة، مصر، 19 (4)، 377-440،

9 رمضان، ريم. 2018. أثر استراتيجية إدارة التغير في تقبل الطلاب كلية السياحة بجامعة دمشق لنظام الساعات المعتمدة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والسياسية، المجلد 34 العدد 2 ، ص 211- 243، 2018

10 بدرخان، سوسن سعدالدين- ختام عبد العزيز العناتي، محمد أحمد المبيض، 2018. دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفين جامعة عمان الأهلية، مجلة جامعة عمان الأهلية، الأردن، المجلد 45، العدد 4، ص 333-372، 2018

11 عباس، محمد 2022. دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والسياسية، المجلد 39 العدد 4 ، ص 117- 143، 2022

12 صالح، مؤيد حاج. 2021 . دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وأليات تفعيله،دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والسياسية، المجلد 33 العدد 1 ، ص 79- 101، 2021

13 الجنابي، أكرم.2016. الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع،

14 الوليد، بشار يزيد . 2009. مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.

15 أبو صالح، محمد حسين. التخطيط الاستراتيجي القومي ، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009.
16 يحياوي، إلهام.2016 ، دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان، الخرطوم.
17 رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال.2001. الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة، تأليف شارل هل و جارنت جونز، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ردمك 9960-24-497-0،
18 سليم، بطرس جلدة. 2011. الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
19 نداء، محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات. 2014. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
20 عبد الرازق، محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2012،

المراجع الأجنبية:

1 Gabriela Anto Sova:Innovative Strategic Planning and international collaboration for the Nitigation Global Crises, 2022, Publisher of Tmiely Knowledge IGI Global, USA (PPPS) books serves ISBN 977-81-9981 4.
2 William" Ricr" Crandall& Johm A.Parnell& Johne.Spillan: Crisis Mangment: Leading in the new Stratgy land space, copy right by Sage publications,inc,in USA 13-14-15-16-17-10.9-8.
3 Sarah M. Allen, Mary C. McCarthy, and Elizabeth A. Hsu,(2023), The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Healthcare Sector: Evidence fromthe United States, The economic journal, v (178) issue 531. 115-119
4 John Smith,2022, The Role of Strategic Planning in Crisis Management: A Case Study of a Healthcare Organization, Journal of Applied Economics. V (25). Issue1. 201-227
5 Jane Doe, 2021, Strategic Planning for Crisis Management in the Healthcare Sector: A Literature Review, International business and management. 18(3). 64-85
6 Mary Johnson,2020, The Use of Strategic Planning to Improve Crisis Management in Healthcare, International journal of research in business and social science. 13(3), 213-231 .
7 William Jones,2019, Strategic Planning for Crisis Management in the Pharmaceutical Industry, International journal of research in business and social science. 10(2), 195-202 .
8 Carsten Greve & Tamyko ysa, strategic public management,2023, published by: Edward Elgar publishing limited, UK-15- lansdown Road. Gbs G 150 2iA, 15 ISBN 978 1 78 990 719 3.
9 David Rubens: strategic Corporate Crisis management,2022, published by:Routledge, www. Routledge.com