

دور المدير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط**The role of the strategic manager in crisis management at El Laghouat Mills Corporation**رشا بن لحبيب¹¹ جامعة عمار ثليجي الاغواط مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، r.benlahbib@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2021/04/30

تاريخ القبول: 2021/01/20

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور المدير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط ، على اعتبار أن المدير الاستراتيجي هو المحور الذي تقوم عليه الإدارة الإستراتيجية ، وتم استخدام المنهج الوصفي ، والبرنامج الإحصائي spss كأداة لجمع البيانات و التحليل ، على عينة مكونة من 60 مدير بمؤسسة مطاحن الأغواط وتوصلنا إلى أن هناك تأثير للمدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني الإستراتيجية مع توفير دورات تدريبية للقادة ، وأن تشمل البدائل الإستراتيجية حلول للأزمات المتوقعة .

الكلمات المفتاحية: المدير ، المدير الاستراتيجي ، الأزمات ، إدارة الأزمات**تصنيف JEL:** M11, M13, M51.**Abstract:**

This study aims to identify the role of the strategic manager in crisis management at the laghouat Mills corporation, considering that the strategic manager is the axis on which the strategic management is based ; the descriptive approach and the statistical program spss were used as a tool for data collection and analysis on a sample of 60 managers in the laghouat Mills corporation and we found that there is an influence of the strategic manager on crisis management at a level of 0.05 significance, and the study concluded that the strategy should be adopted with training courses provided for leaders, and that the strategic alternatives include solutions to the expected crises

Keys words: manager, strategic manager, crises, crisis management**JEL classification codes:** M11, M13, M51.المؤلف المرسل: رشا بن لحبيب ، الإيميل: r.benlahbib@lagh-univ.dz**تمهيد:**

إن المدير الاستراتيجي هو الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة، فهو الذي يحدد مصيرها إما البقاء والنمو أو الاندثار، فهو بمثابة الركيزة الذي تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير إن لم نقل بشكل كلي في إدارة مشاريعها واستثماراتها، وهو المسؤول الأول عن صياغة الاستراتيجية وتوجيه التنفيذ نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وعندما نتحدث عن المدير الاستراتيجي فنحن نتحدث عن الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر الإدارة المسؤولة عن تسيير المؤسسة استراتيجيا، حيث يواجه المدير الاستراتيجي في صياغة

الإستراتيجية أزمات، وتختلف هذه الأزمات حسب طبيعتها ونوع المؤسسة، وتوجد داخل المؤسسة إدارة خاصة مسؤولة على حل وإدارة الأزمات و مسؤولة عن التنبؤ بالأزمات ودراستها والتخطيط لها بإحكام للخروج منها دون أن تؤثر على سير نشاطها. وعليه المدير الاستراتيجي له دور كبير في إدارة الأزمات وتسييرها وخلال هذا البحث سنتناول هذا الدور بشكل أقرب في مؤسسة مطاحن الأغواط .

الإشكالية: من المنطلق أعلاه نطرح الإشكالية:

هل يوجد أثر دال إحصائيا لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة 0.05؟
الفرضية: للإجابة على ذلك نفترض الفرضية التالية والذي سنثبت صحتها او نفيها من خلال البحث
يوجد اثر دال إحصائيا لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى معنوية ألفا اقل أو يساوي 0.05.

أهمية الدراسة: أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها جاءت لتسلط الضوء على دور المدير الاستراتيجي في ادارة الازمات في المؤسسة الجزائرية أي على أرض الواقع وهذا بهدف معرفة مدى وصول مؤسساتنا لتبني الفكر الاستراتيجي .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة للتعرف على دور المدير الإستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط ، على اعتبار أن المدير الاستراتيجي هو المحور الذي تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية.

منهج الدراسة: لغرض الوصول إلى نتائج بخصوص موضوع دور المدير الاستراتيجي في ادارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط قمنا بإجراء تحليل عن طريق تصميم استبيان يعبر عن هذه الحالة وتوزيعها على مستوى مؤسسة مطاحن الاغواط ، وللإجابة على الإشكالية تطرقنا إلى العناصر التالية:

- ✓ المدير الاستراتيجي
- ✓ ادارة الأزمات
- ✓ الدراسة الميدانية

الدراسات السابقة

➤ دراسة مجوري نبيل (2019)، بعنوان دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية والبحث في دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء في المؤسسة بحيث ركزت هذه الدراسة في المدير الاستراتيجي على جانب المعلومات واتخاذ القرار واعتبرت تقديم المعلومات انه لا يدل على اتخاذ القرارات الجيدة بل يعتمد ذلك على القدرة لتحليل المعلومات والربط بينها واستخدامها المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي والمنهج التحليلي لبيان طبيعة دور المدير الاستراتيجي في تفعيل الأداء المؤسسي وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

– تمثل الإدارة الاستراتيجية سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

– تتولى الإدارة الاستراتيجية للمنظمة عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الاستراتيجية

– تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية و تخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة و الفاعلية .

➤ دراسة فاطمة أبو زيد عبد الله حسن (2018)، بعنوان المدير الاستراتيجي ودوره في فاعلية الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة 2011-2016، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المدير الاستراتيجي في فاعلية الخدمة المصرفية وكذا معرفة مدى سعي المدير الاستراتيجي في تطبيق استراتيجياته الموضوعة وكذلك تهدف إلى معرفة تأثير قيام المدير الاستراتيجي بإشراك العاملين في وضع استراتيجيات العامة للمؤسسة ومدى فاعلية ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تطبيق الاستراتيجيات يؤدي إلى فاعلية الخدمة المصرفية
- تلعب الإدارة الاستراتيجية بشكل عام والمدير الاستراتيجي بشكل خاص دورا كبيرا في مستقبل منظمات الأعمال من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد رسالة وأهداف المنظمة
- المدير الاستراتيجي هو الذي يعمل على تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة .

➤ دراسة : The Fifteenth Study : Crisis Management in the Health Sector ; Qualities and characteristics of health crisis managers ; Efstathiou Panos ; papafragkaki dafni (2009)

تناولت هذه الدراسة الأزمات الصحية التي تقع داخل القطاع الصحي ودور المدير في إدارة هذه الأزمات حيث هدفت إلى التعريف بمهارات وادوار المدير داخل الإدارة الصحية وكذلك دوره في بناء السيناريوهات والتخطيط التنفيذي وتوصلت إلى أن النجاح في التعامل مع الأزمات لا يعتمد على عنصر واحد فقط بل هو تضافر مجموعة من الجهود من المهارات المدير الاستراتيجي والتنظيم الجيد و التخطيط التنفيذي والطاقة العقلية... الخ

التعليق على الدراسات السابقة : من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المدير الاستراتيجي وإدارة الأزمات نلاحظ أنه لم يتم ربط موضوع المدير الاستراتيجي بإدارة الأزمات كموضوع قائم بحد ذاته للدراسة، صحيح أنه في المحتوى نجد أن المدير يذكر تلقائيا في حل الأزمات لكن بقي هذا الموضوع ضمنا ولم يتم إظهاره والتركيز على مدى أهميته، كما نلاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت المدير الاستراتيجي وصفية تتبع المنهج الوصفي مع التحليل، وتتشابه الدراسات الثلاثة السابقة في إظهار دور المدير الاستراتيجي وتختلف فقط في الموقع فدراسة بهوري نبيل ركز على جانب الأداء المتميز للمؤسسة وفاطمة أبو زيد عبد الله حسن ركزت على فاعلية الخدمات المصرفية أما الدراسة الثالثة فقد تناولت المدير في إدارة الأزمات الصحية، أما دراستنا فجاءت لتركز على جانب آخر ألا وهو ربط المدير الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة الجزائرية.

1 - المدير الاستراتيجي

يعمل المدير الإستراتيجي على رصد التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يتحرك استراتيجيًا بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث، إذ لا ينتظر أن يحدث التغيير ويقوم برصده ولكن يتنبأ به ويتهيأ استراتيجيا له.

1-1 - تعريف المدير الاستراتيجي : المدير الإستراتيجي هو الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية يقوم بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضع ويطبق القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ويقوم النتائج، كما أنه المسؤول بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها ووظيفته الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على التحقيق الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية، وغالبا ما يكون لهم العديد من العناوين والرموز والوظائف المختلفة مثل: مدراء العموم، الرؤساء، أهل القمة، الإدارة، الرؤساء الوحدات الإستراتيجية، ونوابهم، الملاك، ومجلس الإدارة (سالم، 2005، صفحة 39).

من خلال التعريف أعلاه نستنتج أن المدير الاستراتيجي هو ذلك الشخص المسؤول عن الاستراتيجية و التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وهو لا ينحصر في إدارة معينة بل تجده في جميع مستويات المؤسسة.

1-2 - خصائص المدير الاستراتيجي يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد دراكر صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيين : (الدوري، 2005، صفحة 36)

- ✓ الصفة الأولى: القليل منها مستمر: أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.
- ✓ الصفة الثانية: لمهام المدراء الإستراتيجيين أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.
- وفيما يلي تلخيص لأهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المدراء الإستراتيجيون :
- ✓ الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
- ✓ التمتع برؤية ثابتة وواضحة عند وضع الأهداف، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين .
- ✓ الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.
- ✓ السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة، وهم أفضل من استعمال السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين.
- ✓ تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة.
- ✓ المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً إن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغبها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

1-3 - أدوار المدير الاستراتيجي

حدد مينتزبرغ من خلال دراسته التي أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين عشرة أدوار رئيسية للمدير الإستراتيجي كالتالي: (Mintzberg, 1973, p. 54)

- ✓ رمز المدير: يؤدي المدير الدور القانوني والواجبات الملقاة على عاتقه من خلال العمل الوظيفي
- ✓ القائد والمظهرية : ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.
- ✓ الدور الارتباطي : يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من أجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهدافها.
- ✓ المراقب: يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.
- ✓ الموزع: بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة وبقية المدراء التنفيذيين في المنظمة.
- ✓ متحدث رسمي: يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لمن هم داخل المنظمة أو الجهات الخارجية عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجياتها وسياساتها.

- ✓ مطور: يهتم دائماً بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق أعلى الأرباح وأقل التكاليف وتقديم أفضل السلع والخدمات.
- ✓ مصلح: يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.
- ✓ إدارة الموارد : يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعته للجدول والبرامج. وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف.
- ✓ مفاوض: يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كمثل عن أفراد المنظمة من خلال قيامه بحل المشاكل بين الأفراد والأقسام، ومع الممولين للمنظمة، ويتفاوض كمثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

2 - إدارة الأزمات

إن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، نتيجة للمتغيرات البيئية المحيطة بها.

1-2 - تعريف إدارة الأزمات

قبل التطرق الى تعريف ادارة الأزمات نعرف أولا الأزمة من المنظور إداري فهي موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التَّحكُّم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة و مستقبلها. (الخصيري، 1990، صفحة 15)، أما ادارة الازمات فيعرفها Coombs بأنها مجموعة من العناصر المصممة لمواجهة الأزمات و تخفيض الضرر الحقيقي المؤثر وبطريقة أخرى فهي تبحث عن تقليل النتائج السلبية للازمات ، لتحمي المؤسسة و أرباب العمل و البضائع من الضرر ، وإدارة الأزمات تتضمن عناصر متداخلة هي الحماية ، التحضير ، الاستجابة. (Coombs، 2012، صفحة 05).

تعرف إدارة الأزمة أيضا على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (احمد، 2002، الصفحات 32-33)

2-2 - خصائص إدارة الأزمات

- ✓ إن إدارة الأزمات تتميز بخصائص معينة ومن هذه المميزات و الخصائص ما يلي: (الحريري، 2012، الصفحات 32-33-34)
- ✓ إن علم إدارة الأزمات يتصف بصعوبة التطبيق العملي و زيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الخوف من المستقبل المجهول إذ أن تجربة الحلول أثناء نزول الأزمات المالية يجعل الأفكار أكثر تقييدا و ضيقا عنها من لو كانت في ظروف مادية سليمة و مستقرة .
- ✓ إن التعامل مع الأزمات المالية و المشكلات الإدارية يحتاج إلى خبير ماهر مختص في علم إدارة الأزمات ليسهل على المؤسسات المالية و التجارية حل المشاكل الإدارية و المالية.
- ✓ إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق مكتب إدارة الأزمات ومن ثم يقوم أعضاء مكتب إدارة الأزمات بتطبيق الحل الصحيح بكل ثقة ووفق خطة مرسومة.
- ✓ إن الأزمات هي عبارة عن مواقف حرجة و كوارث مالية صعبة لها تبعات خطيرة و ذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه المشكلات و الأزمات و كذلك في ظل نقص المعلومات و قلة البيانات و كذلك تزايد الضغوط الداخلية من الموظفين و الخارجية من العملاء على هذه المؤسسة و بالمقابل عجز المؤسسة عن تلبية الحاجات و توفير الطلبات للزبائن

و العملاء فتصاب الإدارة العليا بالشتات و الضعف و العجز و عدم معرفة ما هو التصرف الصحيح في هذه المواقف و عليه تلجأ الإدارة العليا في المؤسسات إلى مكتب إدارة الأزمات ليعمل مكتب إدارة الأزمات على تقديم يد العون للمؤسسة و العمل على إنقاذ المؤسسة من الكوارث المالية و تقديم الحلول المناسبة للإدارة العليا وبالتالي تخرج المؤسسة من هذه الأزمات التي كانت تواجهها و لا تعرف كيفية التصرف فيها إلا بفضل جهود الخبراء و المختصين في مكتب إدارة الأزمات.

✓ إن من الخصائص العلمية الهامة للأزمات أنها تقع فجأة دون سابق إنذار و تصل سلباتها إلى كل شخص داخل المؤسسة أو الشركة و خارجها كذلك.

✓ الصدمة العنيفة و شلل الفكر الذي يحصل للموظفين لدى الإدارات المختلفة في المنشآت المالية و التجارية و ذلك لهول الصدمة و المفاجأة العنيفة التي لم يكن يتوقعون حدوثها.

✓ تداخل المعلومات و تشابك الأفكار و تعقد الظروف و تشتت الجهود الذهنية و الفكرية عند مدراء الإدارات العليا و الإدارة العامة و الإدارة الوسطى و التنفيذية.

✓ نقص المعلومات و قلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الأزمات.

✓ إصابة متخذي القرارات بالشتات العقلي و الفكري مع اجتماع و إصابتهم بشلل التفكير و توقف الإبداع و عدم معرفة كيفية التعامل مع الأحداث و الأمور .

✓ انتشار حالة من الخوف و الهلع و الذعر على المستقبل و على الأموال و الممتلكات و الأرواح و المناصب و الوظائف التي يشغورها الإداريين و المسؤولين.

✓ انهيار مفاجئ للمؤسسة التي حصلت فيها الأزمات المالية و المشكلات الإدارية

✓ سقوط سمعة المؤسسة و الشركة التي خسرت و اتحارت و أصابها العجز المالي.

✓ تزايد الضغوط الخارجية من الزبائن و العملاء و الزائرين على المؤسسة و لكن المؤسسة بسبب انهيارها و ضعفها و خسارتها أصبحت عاجزة عن الصدق في تحقيق رغبات العملاء و غير قادرة على تنفيذ التعهدات و الاتفاقيات المبرمة مع الشركات الأخرى أو الأشخاص الآخرين.

✓ ظهور حالات التوتر و القلق الفكري و عدم الالتزام الكامل بالعمل من قبل الموظفين و الإداريين في الشركات و المؤسسات المالية و التجارية.

✓ الخروج عن المعتاد وعن المألوف و التناقض الواضح في أوامر و تصرفات المدراء الإشرافيين و مدراء العموم.

✓ المأزق الحاد و الموقف الشديد و الصعب الذي يصاحب عملية نزول الأزمة المالية أو المشكلة الإدارية على المؤسسات المالية و الشركات التجارية.

✓ عدم قدرة الإدارات الأخرى داخل المؤسسات في التعامل مع الأزمات إلا باللجوء إلى إدارة مكتب إدارة الأزمات ليعمل مدير مكتب إدارة الأزمات على إنقاذهم مما هم فيه من الأزمات المالية و التجارية و الكوارث الإدارية و غيرها.

✓ سيادة و انتشار حالة من الاكتئاب و ضعف و قلة الإنتاج و التشاؤم و الإحباط بين الإدارات المختلفة و خصوصا العليا منها.

✓ عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها نظرا لأنهم لا يعرفون ما هي هذه التحذيرات و يجهلون قيمتها لقلة علمهم بعلم إدارة الأزمات.

- ✓ يعمل مدير و أعضاء مكتب إدارة الأزمات على التنبؤ بالمخاطر و الإحساس بالتحذيرات و الاحتياط لحدوث أزمات مالية أو تجارية مع تجهيز خطة متكاملة لكيفية مواجهة و حل الأزمات المالية أو المشكلات الإدارية

2-3- أهداف إدارة الأزمات

- إن الهدف من الإدارة في الأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها ، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ويمكن إبراز أهم هذه الأهداف على النحو التالي: (الطراونة، 2014، صفحة 42)
- ✓ توفير القدرة العملية على استقرار و التنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- ✓ تفادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات ، والعائدات والمخاطر ، والحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها .
- ✓ احتواء تداعيات الأزمة وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من الانتشار .
- ✓ السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات أو الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات، وكذلك الحد من تلف الممتلكات والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة، والحد من ضياع الممتلكات بالسرقة والنهب والسطو على المواقع العامة والخاصة .
- ✓ تقليل التأثير السلبي والضرر لأزمات على الأفراد والجماعات .
- ✓ تقديم المساعدات الأمنية الطارئة من أجل مكافحة الأزمات غير المتوقعة مع تقليل الخسائر والأضرار التي تصيب المجتمع ، والتعامل بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ ، والأحداث التي تقع ضد المصالح العامة أو الخاصة .
- ✓ تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر وعدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية
- ✓ إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها و إعادة الاتزان و الأوضاع الطبيعية إلى ما كانت عليه ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها .

من خلال التطرق إلى العناصر السابقة نستنتج أن الهدف من وجود إدارة الأزمات في المؤسسة هو هدف استراتيجي ، فإدارة الأزمات وجدت لتضمن تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها بفعالية دون الانحراف عن المسار الذي وجدت لأجله .

3 - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط

3-1 - تعريف مؤسسة مطاحن الأغواط

إن إنشاء مؤسسة مطاحن الأغواط جاءت نتيجة للاستراتيجيات التي انتهجتها الدولة بداية ثمانينات قصد تنمية الاقتصاد الوطني من اجل القيام بصناعة وطنية ذات تكنولوجيا عالية وخاصة أن الصناعات الغذائية تعتبر من الصناعات الإستراتيجية .
جاء في مرسوم 378/82 المؤرخ في 1982/11/27 أن الشركة السويسرية BUEHLER قد أنشأت وحدة مطاحن الأغواط في 1980/11/03 و أصبحت تحت وصاية المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD تيارت إثر إعادة الهيكلة في سنة 1988 ، وتبعاً لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997 قررت الجمعية غير عادية لشركة مساهمة تيارت إنشاء شركة ذات أسهم في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات القانون التالي:

- ✓ الوضعية القانونية : شركة مساهمة بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/15
- ✓ التسمية : مطاحن الأغواط
- ✓ الموضوع: البحث و التنمية الصناعية في الإنتاج ، التحويل، التسويق و التوزيع و تخزين المنتجات الغذائية
- ✓ المقر الرئيسي : المنطقة الصناعية لمدينة الأغواط بوشاكر

- ✓ رأس المال الإجتماعي : 312.000.000.00 دج مملوكة 100 % لمجمع الرياض تيارت
- ✓ طاقة الإنتاج تقدر بـ 3.500 قنطار في اليوم
- ✓ طاقة التخزين: 125.000 قنطار
- ✓ الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على 135 عامل
- ✓ تاريخ إنطلاق أول إنتاج: 1980
- ✓ المساحة الإجمالية : 10 هكتار منها 6 هكتار مبنية
- ✓ منتجات المؤسسة :

✚ سميد ممتاز 25 كلغ

✚ سميد عادي 25 كلغ

✚ دقيق 25 كلغ

✚ دقيق ممتاز ذو اوزان مختلفة معبأة في أكياس صغيرة ذات 1 كلغ ، 2 كلغ و 10 كلغ

✚ دقيق الخبز 50 كلغ

✚ أعلاف الحيوانات وتمثل في النخالة من القمح الصلب و اللين

✚ الكسكس بمختلف أنواعه

- ✓ شبكات التوزيع : لها شبكات توزيع واسعة تتكون من نقاط البيع التالية الاغواط ، افلو ، تمارست ، غرداية ، بريان ، متليلي ، المنبوعة .

3-2 - وصف الدراسة

لغرض تجسيد دور المدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات واختباره على أرض الواقع ، قمت بتصميم استبيان لمعرفة هذا الدور على أرض الواقع لذلك اخترت مؤسسة من أهم المؤسسات المنتجة في ولاية الأغواط وهي مؤسسة مطاحن الأغواط واخترت عينة قصدية مكونة من 60 موظف يشغل وظيفة مدير أو رئيس وهذا بهدف معرفة دوره في إدارة الأزمات ، وتمحور الإشكالية حول: هل يوجد أثر دال إحصائيا لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة 0.05 ؟ وللإجابة على ذلك نفترض الفرضية التالية والذي سنثبت صحتها او نفيها من خلال الدراسة :

يوجد اثر دال إحصائيا لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى معنوية ألفا اقل أو يساوي 0.05.

تم توزيع 60 استمارة و تم استرجاعها كلها ، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين :

القسم الأول: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بالدراسة كالجنس، والعمر و الوظيفة

القسم الثاني : ويحتوي على المتغير المستقل المتمثل في دور المدير الاستراتيجي ويتكون من 10 عبارات والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات ويتكون من 10 عبارات، وقد تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي لتقييم إجابات المدراء حيث تم إعطاء درجة لكل مقياس لتسهيل عملية معالجتها إحصائيا كالتالي:

الجدول رقم 1: مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	

المصدر : من اعداد الباحثة

أما بخصوص تحليل البيانات فقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

3-3 - تحليل الدراسة

✓ صدق وثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من مصداقية الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة، ويقصد به قدرة الاستبيان على البقاء ثابتا عبر زمن الدراسة بالنسبة لنفس المستجوب، والتجانس فيما بين العبارات الاستبيان، ويمكن في هذا الصدد استعمال اختبار "ألفا كرومباخ"، وتتراوح قيمة ألفا كرومباخ ما بين 0 و 1، وكلما اقتربت من الواحد كلما ارتفع مستوى أداة القياس ويرى المختصون بأنه إذا كانت ألفا كرومباخ أكبر أو يساوي 0.6 فإن أداة القياس تتمتع بثبات مقبول. وفيما يلي نتائج ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة والدراسة ككل:

الجدول رقم 2: ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité					
ألفا كرومباخ الكلي للدراسة		ألفا كرومباخ للمحور الثاني		ألفا كرومباخ للمحور الأول	
Alpha de Cronbach	Nombr e d'éléme nts	Alpha de Cronbach	Nombr e d'éléme nts	Alpha de Cronbach	Nombr e d'éléme nts
,879	20	,845	10	,780	10

المصدر : من اعداد الباحثة

وفقا للجدول أعلاه كانت ألفا كرومباخ للمحور الأول "دور المدير الاستراتيجي" تساوي 0.780 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي يمكن القول أن هذا المحور قابل للدراسة ويمكن تعميمه لأنه يتمتع بثبات مقبول، أما بالنسبة للمحور الثاني "إدارة الأزمات" تساوي 0.845 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي يمكن القول أن هذا المحور قابل للدراسة ويمكن تعميمه لأنه يتمتع بثبات عال، وعليه كانت نتيجة ألفا كرومباخ الكلي للدراسة تساوي 0.879 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة.

✓ خصائص العينة: بعد تفريغ وجدولة البيانات عن طريق برنامج SPSS والقيام بمختلف العمليات عليها تم التوصل إلى مايلي:

الجدول رقم 3: خصائص العينة

حسب العمر		حسب الجنس		حسب الوظيفة	
العمر	التكرار	النسبة المئوية	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	15	%24.6	♀	5	%8.2
				مدير عام	
				مدير فرعي	%8.2
30 إلى اقل من 40	11	%18		رئيس قسم	%29.5
40 إلى اقل من 50	16	%26.2	♂	رئيس مصلحة	%27.9
				رئيس فرع	%26.2
50 سنة فأكثر	18	%31.2		المجموع	%100
المجموع	60	%100	مج	60	%100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن نسبة 60.7% من صنف الذكور و 39.3% إناث، كما نلاحظ أن الفئة الغالبة هي الفئة الأكبر من 50 سنة، وبالتالي نستنتج أن معظم المديرين كبار في السن ومنه يمكن القول أن لديهم خبرة بحكم منصبهم كمدير وهذه تعتبر ميزة بحد ذاتها لان الخبرة لها دور في حل وإدارة الأزمات وخاصة الأزمات المتكررة، كما يتضح من نفس الجدول أن نسبة رؤساء الأقسام هي الغالبة و هذا يدل على تنوع الأقسام في المؤسسة

✓ اتجاهات أفراد العينة :

ستتطرق فيما يلي إلى عرض تحليل الدراسة وذلك بهدف معرفة دور المدير الاستراتيجي في حل الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط ، ولكن قبل البدء يجب أولاً التطرق إلى جدول الاتجاه العام والذي يساعدنا على تحديد اتجاهات إجابات الأفراد .

الجدول رقم 4: جدول الاتجاه العام

المجال	الاتجاه العام
[1 -1.8]	غير موافق بشدة
[1.8-2.6]	غير موافق
[2.6-3.4]	محايد
[3.4-4.2]	موافق
[4.2 -5]	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الباحثة

✚ موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الأول: عبارات المحور الأول جميعها تميل إلى الموافقة أو الموافقة بشدة، وهذا يدل على أن مدراء مؤسسة مطاحن الأغواط يفكرون بطريقة استراتيجية بحيث أنهم يقومون بتقديم أفكار جديدة هادفة للابتكار والتحسين والتطوير وكذلك يعملون على تكييف أفكارهم مع الظروف المتغيرة ، أما العبارات التي حظيت بغير الموافقة قليلة لا تكاد تقارن مع نسبة الموافقة.

✚ موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: معظم المدراء يميلون إلى الموافقة بحيث حظيت ستة عبارات بالموافقة من أصل عشرة وبالتالي يمكن القول أن معظم المدراء يمكنهم حل أزماتهم أما العبارات المتبقية فهي تدل على أنه ليس جميع

المدرء يتنبؤون بالأزمات قبل وقوعها وليس جميع المدرء يستطيعون التحكم في العوامل المسببة للازمات، وعليه نستنتج أن إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط بقدر ما هي موجودة فهي لزلت نوعا ما غير واضحة ويمكن القول عليها أنها ضمنية في مهام المدير ولم تأخذ صفتها الإدارية بعد .

✚ **اتجاهات إجابات أفراد العينة:** توجد درجة موافقة بالإجماع على عبارات المحور الأول مع محايدة واحدة فقط، حيث معظم المتوسطات محصورة في المجال [3.4-4.2] وهو مجال الموافقة، أما بخصوص الانحرافات المعيارية فنلاحظ أن العبارة رقم ستة هي الأكثر تجانسا بحكم أنها تملك أقل انحراف معياري والتي تنص على أن المدير يقوم بتقديم أفكار جديدة لأجل الابتكار والتطوير والتحسين، أما فيما يتعلق بعبارات المحور الثاني فمعظم الإجابات تميل إلى الموافقة والموافقة بشدة و أن المتوسطات تقع في المجالين [3.4-4.2] و [4.2-5]، أما بخصوص العبارة الأكثر تجانسا فتوجد عبارتين السابعة والتي تنص على الحرص على سرعة الحصول على المعلومات الكافية عن الأزمة والعبارة العاشرة والتي تنص على أن المدرء يقومون بتقييم الخطط والبرامج لإدارة الأزمات وتحسينها.

✓ **اختبار الفرضيات :**

من أجل إثبات أو نفي الفرضية الممتثلة في يوجد أثر دال إحصائيا لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى دلالة 0.05، قمنا باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالتالي:

✚ **معامل الارتباط :**

الجدول رقم 5: جدول معامل الارتباط

Corrélations			
		دور المدير الاستراتيجي	إدارة الأزمات
دور المدير الاستراتيجي	Corrélacion de Pearson	1	,683*
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	60	60
إدارة الأزمات	Corrélacion de Pearson	,683*	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	60	60

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك ارتباط طردي موجب متوسط وذو دلالة إحصائية بين دور المدير الاستراتيجي وإدارة الأزمات لأن معامل الارتباط يساوي 0.683 وهو محصور في المجال 0.5 و 0.7 ، وقيمة sig تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

✚ **معامل الانحدار:**

أ. معامل التحديد: وهو الذي يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع الذي يسببه المتغير المستقل.

الجدول رقم 6: جدول معامل التحديد

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 ^a	,466	,418	,49558
المصدر : مخرجات spss				

من خلال الجدول نستنتج أن 46.6% من التغيير الحادث في وإدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط يفسره دور المدير الاستراتيجي، بينما 53.4% فتفسر بعوامل أخرى.

ب. نموذج العلاقة:

الجدول رقم 7: جدول نموذج الانحدار

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés	A	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	دور المدير الإستراتيجي	,840	,271	,683	3,101	,010
Variable dépendante : a. إدارة الأزمات						

المصدر : مخرجات spss

الجدول رقم: جدول ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	2,361	1	2,361	9,615	,010 ^a
	Résidu	2,702	58	,246		
	Total	5,063	59			
a. Valeurs prédites : (constantes), Dور المدير الاستراتيجي						
b. Variable dépendante : ادارة الأزمات						

المصدر : مخرجات spss

من خلال ما سبق نستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائياً لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى الدلالة 0.05 لأن قيمة sig أقل من 0.05 وتساوي 0.01، وبالتالي الفرضية القائم عليها البحث مقبولة وتتلخص العلاقة بين دور المدير الاستراتيجي وإدارة الأزمات في العلاقة التالية: $Y = 0.840X + 0.639$

4-3 - نتائج الدراسة

العينة التي قمنا بدراستها تتكون من 60 مدير تتوزع على السلم التالي (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس فرع) بلغت نسبة الذكور في هذه العينة 60.7% و الإناث 39.3% يوجد 18 مدير يفوق سنه الخمسين ويمثلون نسبة 31.2% من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأكثر ضمن العينة المدروسة. أظهرت نتائج الدراسة بخصوص العلاقة بين المتغيرين أن هناك علاقة وارتباط طردي موجب ذو دلالة إحصائية حتى وإن كان متوسط الشدة إلا أن هناك تأثير لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط. وبالتالي قمنا بإثبات الفرضية التي انطلق منها البحث وتوصلنا إلى أن هناك أثر دال إحصائياً لدور المدير الاستراتيجي على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.05 في مؤسسة مطاحن الأغواط. ونفسر نسبة التأثير متوسطة الشدة على أن مؤسسة مطاحن الأغواط وبالرغم من نسب الموافقة والكبيرة إلا أنها لزلت تفتقر إلى الإستراتيجية الواضحة المعالم القادرة على احتواء الأزمات لذلك يتوجب عليها ضرورة تبني إستراتيجية مع توفير دورات تدريبية للمدراء و أن تشمل البدائل الإستراتيجية حلولاً للأزمات المتوقعة.

الخاتمة:

وفي الأخير نخلص القول أن للمدير الاستراتيجي دور في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الاغواط و يتلخص هذا الدور في نسبة التأثير الذي يؤثره المدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات والذي بلغت نسبته 46.6%، تعتبر هذه النسبة الأقل من 50% تفسيراً على أن هناك عوامل أخرى لها دور في إدارة الأزمات كالمعلومات المتوفرة حول الأزمات أو دقة التشخيص البيئي أو ترجع إلى كفاءة المورد البشري ... الخ وكذلك تفسيراً على ضعف نوعاً ما في قدرة المدراء الاستراتيجيون في تسيير و احتواء الأزمات في مؤسسة مطاحن الأغواط، لكن لا يخفى لنا دور المدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات بصفة عامة فبفضل مهارة المدير الاستراتيجي تستطيع المؤسسة تحطى الأزمات بنجاح و قوة وبفضل المدير الاستراتيجي تضمن المؤسسة تسييراً فعالاً رغم قوة الأزمات التي تصادفها، كما أنه لا يمكن أن لا نعرج على أن إدارة الأزمات تعتبر وجه من أوجه الفكر الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ومن ملامح تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسة.

الهوامش والمراجع:

Coombs, *Ongoing crisis communication planning, managing, and responding*, SAGE,

London, 2014, p05.

Mintzber; *The nature of management work*. New york, Harper and Row, 1973, p54

احمد، إبراهيم أحمد، *إدارة الأزمات الاسباب و العلاج، دار الفكر العربي*، القاهرة، 2002، ص32-33.

الحريري محمد سرور، *إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية*، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص32-33-34.

الحضيري محسن، *إدارة الأزمات منهج اقتصادي واداري متكامل لحل الأزمات*، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط02، 1990، ص15.

الدوري زكرياء مطلق، *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات*، دار اليازوري للنشر، الاردن، ط01، 2005، ص36

الطراونة، محمد ابراهيم، *إدارة الأزمات*، دار اليراع للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص42

سالم مؤيد سعيد، *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص39.

الملاحق:

الملحق 01: اتجاهات إجابات أفراد العينة

الرقم	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول		
	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الاتجاه
1	3.92	0.954	موافق
2	3.46	1.450	موافق
3	2.77	1.166	محايد
4	4.00	0.816	موافق
5	4.00	1.000	موافق
6	4.15	0.555	موافق
7	4.08	0.760	موافق
8	3.85	0.899	موافق
9	3.38	1.446	محايد
10	4.31	0.855	موافق بشدة
الرقم	اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني		
	العبارات		
1	2.62	0.961	محايد
2	3.15	1.519	محايد
3	3.46	1.266	موافق
4	4.23	0.439	موافق بشدة
5	4.23	0.832	موافق بشدة
6	4.08	1.038	موافق
7	4.38	0.506	موافق بشدة
8	3.46	1.450	موافق
9	4.23	0.832	موافق بشدة
10	4.38	0.506	موافق بشدة

الملحق 02 : الاستبيان

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستبيان موجه الى مؤسسة مطاحن الأغواط

السلام عليكم:

يهدف هذا الاستبيان الى دراسة "دور المدير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الاغواط" وقد تم هذا الاستبيان لغرض جمع البيانات وتحليلها و الوصول الى نتائج مهمة لذا نأمل أن تمنحنا جزءا من وقتك الثمين و الإجابة على الأسئلة بشكل دقيق، علما أن جميع البيانات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

الباحثة:رشا بن لحبيب

القسم الأول : البيانات الأولية

الرجاء وضع إشارة X في الخانة المناسبة:

1.الجنس : ذكر أنثى 2.العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة الى اقل من 40 سنة من 40 سنة الى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر 3. الوظيفة : مدير عام مدير فرعي رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس فرع

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

ضع علامة X أمام الإجابة الأكثر تعبيرا عن رأيك

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
المحور الأول : دور المدير الاستراتيجي					
أملك القدرة على فهم الأحداث ومغزاها دون التأثير بظاهر الأمور					

					أتولى مهام اختيار المرؤوسين و تدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم
					أملك القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعني خطر
					أقوم بالاتصال و تبادل المنافع مع الجهات الخارجية
					لدي رؤية واسعة في كل عمل أقوم به
					أقوم بتقديم أفكار جديدة لأجل الابتكار والتطوير والتحسين
					أكيف أفكاري دوما للتلائم مع الظروف المتغيرة
					أحاول جاهدا حل المشاكل التي تقع داخليا وخارجيا والتكيف معها
					أحول الأفكار إلى أفعال تحت أي ظرف
					أقوم بتحفيز وإرشاد المرؤوسين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المحور الثاني : إدارة الأزمات					
تواجه المؤسسة صعوبات و مشكلات توقعها في الأزمات					
يتم التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها					
يتم التخطيط للازمات الغير متوقعة و الاستعداد لها					
يتم التعامل مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها					
يتم إبلاغ المستويات الإدارية العليا عند حدوث الأزمات					
يوجد اتصال فعال عند حدوث الأزمة					
الحرص على سرعة الحصول على المعلومات الكافية					
يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة خلال فترة قصيرة					
الاستفادة من الأزمات من خلال التعلم منها و اخذ العبرة					
تقييم الخطط و البرامج لإدارة الأزمات و تحسينها					

شكرا على تعاونكم