وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم أدارة الأعمال

(واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بادارة الازمات)

بحث معد الى كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
كجزء من متطالبات نيل شهادة البكالوريوس

اعداد الطالبة

سجى ثامر كامل

باشراف

الدكتور عبد الاله جبر وطن

بسم الله الرحمن الرحيم

وقل ربي زدني

علما"

صدق الله العظيم

الاهداء

الى من جرع الكاس فارغا" ليسقيني قطرة حب

الى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير والدي العزيز

الى من أرضعتني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة الى القلوب

الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي اخوتي

الى الذين بذلوا كل جهد وعطاء لكي أصل الى هذه اللحظة أساتذتي

الكرام ولا سيما الأستاذ الطاهر عبد الآلة جميل وطن

الشكر والتقدير

لك منا كل معاني الحب والتقدير والذي يساوي حجم عطاؤك اللامحدود

جميل ان يضع الانسان هدفا في حياته... والاجمل ان يثمر هذا الهدف طموحه يساوي طموحك

لذا تستحق منا كل عبارات الشكر بعدد الوان الزهر وقطرات المطر اهدي ثمرة جهدي لكم جميعا

المقدمة

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسه هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية والارتجال الذي يجعلها عرضة إلى مفاجآت ومواقف سيئة بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها و وجودها

لذا فأن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط الاستراتيجي على اعتبار ان التخطيط بمفهومه العام هو عملية أدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته

بناء على ما سبق فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا ل أهدافها إضافة لمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بنيتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها إضافة الى انه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد كما أصبحت ألازمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير ألازمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة ألازمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة ألازمات يعني ان المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر ألازمات على مستوى المنظمة وتعرف أدارة ألازمات (بأنها عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة)

وقد تناولت الباحثة في دراستها المبحث الأول ومثلت الإطار النظري للدراسة اما المبحث الثاني فمثلت المنهجية الدراسة أما المبحث الثالث فتناولت به الباحثة الجانب الميداني الذي تضمن نتائج الدراسة اما المبحث الرابع فهو يمثل الاستنتاجات والتوصيات اي بفقرتين

الإطار النظري

المبحث الأول

أولا" :- التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:-

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة

التي شاع تداولها وتنامي الاهتمام بها ولاقت إقبالا" كبيرا" في السنوات الأخيرة ولا سيما بالعقد الأخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات الأعمال في مختلف دول

العالم المتقدم والنامي (الجبوري ، ٢٠١٠ :٢٣)

التخطيط الاستراتيجي :-

شكل من أشكال التخطيط تم تصحيحه بغية مساندة المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المنظمة فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشان وما هي المنظمة ؟ وما تفعل ؟ ولماذا تعمل ذلك ؟

(الجبوري ،٢٠١٠ :٢٤)

مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشا عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة

وطموحاتها بالشكل المرغوب (مجيد، ٢٠٠٣ :٤٥)

هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه

أما بيتر فيعرفه على انها عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناءا" على معلومات ممكنة مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات (العزاوي ٢٠٠٩ :٤)

هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة (السكارنة ،٢٠١٠: ٩١)

عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (حمدان وادريس،٢٠٠٧: ٩)

ومن المفاهيم أعلاه نستنتج بان التخطيط الاستراتيجي هو لاختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام العروض المتعلقة في المستقبل

ثانيا":- أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده والبعض قد تعمق كثيرا" حول فاعلية هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات

تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة ٠ وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي ألا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا" من الصعوبات الناتجة عنها ٠

كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل بها منظماتهم وقد أشار (خالد إدريس ،٢٠٠٧ : ١٥) إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى

وذكر (MOOR:1998) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه المتمثلة بالاتي

أ :- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة

ب:- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية

ج:- يضع أهداف محددة للانجاز

و:- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة

خ:- يزود بالاحتياجات التدريبية

د:- أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة

ز:- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي

س:- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وان تحتوي على مجموعة من المعايير

والمؤشرات وليس مجرد قوانين

ش:- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليس دفاعية مغلقة

(نفس المصدر السابق : ١٥)

ثالثا" :- خصائص التخطيط الاستراتيجي

أ :- تدعم بإطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية

ب:- عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة

ج:- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة و متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه يتفاعل الأحداث داخل المنظمة

د:- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها وليس إرباكا" وتشويشا" نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة

ذ:- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية

ر:- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي أو ردود أفعال

ز:- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية وليست انكماشية جامدة

س:- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهه بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة

ش:- أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومة سياسية

ص:- أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس مجرد نظرية مجردة

ض:- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجه إلى النتائج

ط: - أن تعطي أفعال وليس تأجيل وتمهل (نفس المصدر السابق: ١٣)

رابعا" :- مراحل التخطيط الاستراتيجي

أولا" :- مرحلة التحليل الاستراتيجي التي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما باستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة ألاحقة لها وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل إستراتيجية وهي

١- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

٢- المخاطر في البيئة الخارجية

٣- عوامل القوة في البيئة الداخلية

٤- عوامل الضعف في البيئة الداخلية

ثانيا" :- مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة

ثالثا" :- مرحلة التنفيذ والتي تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة

رابعا" :- مرحلة الرقابة الإستراتيجية التي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها وان الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ (السكارنة ،٢٠١٠: ١٣٠)

خامسا" :- مستويات التخطيط الاستراتيجي

أ:- الإستراتيجية على مستوى المنظمة

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية معها على هذا المستوى كوضع استراتيجيه لمنظمة السكري او الهيئة المعاشات

ب:- الإستراتيجية على مستوى الوحدات

تختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر مثل الجامعات

حيث توضع إستراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الإستراتيجية العامة للجامعة

ج: - الاستراتيجيات الوضعية

تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحياة في كلية العلوم وتميزه هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم (غنيم ٢٠٠٨/٥٧)

سادسا" :- عناصر التخطيط

أولا" :- الدوافع

التخطيط وظيفة من وظائف القيادة سواء فيها يتعلق بالمستقبل القريب او البعيد ويعرف التخطيط بعيد المدى الهادف إلى رفع المنظمة نحو غايتها الاسمي بالتخطيط الاستراتيجي ويعرف التخطيط قصير المدى الهادف إلى تحديد مسار أعمال محددة ذات نتائج قريبة بالتخطيط التكتيكي او التخطيط الركي

وحيث ترسم الخطط الإستراتيجية أولوية التنظيم وتوجهاته الأساسية وهذه الخطط هي نتائج قرارات نظام مستقرة

ثانيا" :- الوقت

التخطيط مرتبط بالوقت وداله فيه لأنه يترتب على قرارات للتحرك الذي يؤدي في المستقبل نتائج محددة وتمثل خطة أي عمل سلسلة من النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق هدف وبين ويمكن تصنيف الخطط حسب الفترة الزمنية إلى

أ:- خطط قصيرة الأجل

ب:- خطط متوسطة الأجل

ج:- خطط طويلة الأجل

ويعد التوفيق بين هذه الخطط من العوامل الضرورية لتحقيق الفائدة المثلى من الموارد البشرية والحماية المخصصة لتنفيذ الخطط

ثالثا" :- الأهداف

أن الهدف التنظيمي هو الذي تصبو المنظمة إلى تحقيقه كفالة ومستوى وهو يتأثر الى حد ما بأهداف القيادة المنتخبة وبأهداف كوادر التنظيم وأهداف المجتمع وطموحاته ككل

رابعا" :- السلطة

التخطيط مظهر من مظاهر السلطة وعلى المخطط ان يضع الخطط للمنظمة ككل ولكل قسم من أقسامها على حدة مع تحقيق التنسيق الكامل بينها وتنم مهمة التخطيط في المؤسسات بطريقتين

الأولى:- من القمة إلى القاعدة : أذا يحدد الفهم الجديد الرسالة المنظمة أطار أولويات التخطيط ويتم توصيل هذه المعلومات لجميع ألوحات للاستعانة بها على تحديد مسار العمل

ثانيا" من القاعدة إلى القمة : -حيث يحدد الفهم الواضح لاحتياجات الأعضاء وأدوارهم أنواع النشاطات والمهام المناسبة على مستوى القاعدة وتتم بلورة ذلك في خطة

خامسا" :- الأعداد والتحضير

على المنظمة القيام بالخطوات التالية أثناء مرحلة الأعداد والتجهيز

١- بين الأهداف بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات

٢- جمع الحقائق بأقصى قدر ممكن من الوضوح والتحديد وتجنب العموميات

٣- التشاور مع كل من لهو علاقة بوضع الخطة او بتنفيذها بشكل مباشر وغير مباشر والتحاور أيضا" مع أهل العلم والفكر وذوي لاختصاص ممن ليست لهم علاقة بالخطة (السكارنة ٢٠١٠:٥٦

المبحث الثاني

ثانيا" :- أدارة الأزمات

مفهوم أدارة ألازمات

أن مفهوم أدارة ألازمات يؤكد على ضرورة وجود أجهزة رقابية محكمة تمنع حصول ألازمات وان حصلت تكون قادرة على مواجهتها وعليه فان مفهوم أدارة ألازمات لا تختلف عن أي مفهوم أخر في أدارة النشاطات في المنظمة وقبل التطرق الى تناول تعريف أدارة ألازمة لابد من تعريف ألازمة

تعريف ألازمة :- هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه للأحداث وتتشابك بالنتائج ويزيد الأمر سواء" أذا ضاعت وضعفت قدرت صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاتي المستقبلية (ابو فأرة ،٢٠٠٩: ٢١)

وعليه فان أدارة ألازمات تعرف بتعاريف عدة منها :-

أدارة ألازمات

عملية مستمرة ومنظمة تخضع للضوابط مقننه تتم مبكرا" قبل التوقيت المنتظر للازمات ألمحتمله

كما تعرف

هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبة لحالات ألازمات وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه ألازمات تدار بنجاح (مكاوي ،٢٠٠٨: ١٥)

وتعرف أدارة ألازمات

بأنها أدارة مشتركة ولا تقتصر على جهة واحدة او لجنة منعزلة عن التنظيم (العلاق ،٢٠٠٩:٨٤)

كما انها تعرف

هي كيفية التغلب على ألازمات بالا داوت العلمية ولإدارية المختلفة من خلال التقدير المنظم والمنتظم

للازمة التي تهدد سمعت المنظمة وبقائها للعمل على حفظ أصول وممتلكات المنظمة وقدرتها على

تحقيق الإيرادات والمحافظة على سلامة الأفراد من المخاطر المختلفة

(مجد خضر ،٢٠١٥:www.madoo3.com)

كذلك هي

مشاكل طارئة قد تؤدي إلى كارثة لاحقا" في حال تأخر حلها وهي كل موقف او حدث يؤدي الى

تغييرات جادة في النواتج المتوقعة

هي مجموعة أحداث غير متوقعة تؤثر في نظام المؤسسة او في جزء منها ينتجها تأثير الكيان العام للمؤسسة او جزء منه وتحوله(العلاق ،٢٠٠٩:٨٦)

هي فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم هجمة مبرحة من الألم كرة او خلل وظيفي (جاد الله ،٢٠١٠:٨)

حدث او موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرت الأفراد او المنظمات على البقاء

تعني تهديدا" خطرا" متوقعا" او غي متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار (نفس المصادر السابق : ٩)

تعريف شامل

هي أي تهديد خطر مفاجئ لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد او المنظمات وقد نتج من تراكم مجموعه أحداث غير متوقعة تؤثر في نظام المؤسسة او في جزء منه

أسباب أدارة ألازمات

يمكن تقسيم أسباب ألازمات على النحو التالي:-

- أسباب خارجية (خارج عن أرادة أدارة المنظمة) مثل الزلازل والبراكين ولاعاصير والحرائق والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع ألازمات مما يؤدي إلى تفاقم ألازمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها
- تجاهل أشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى أمكانية حدوث أزمة
- عدم وضوح أهداف المنظمة مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالإدارة المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل
- وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز (جاد الله ،٢٠١٠:١٨)

خصائص أدارة الأزمات

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها
- استقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها
- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار
- سيادة حاله من الخوف تصل الى حد الرعب من المجاهل التي يضمها أطار ألازمة

(نفس المصدر السابق : ٢٠)

العناصر الأساسية لإدارة الأزمة

هناك ثلاثة عناصر للازمة

١- عنصر المفاجأة:- إذ ان ألازمة تنشا وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا"

٢- عنصر التهديد :- تتضمن ألازمة تهديدا" للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل

٣- عنصر الوقت :- ان الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقت ضيقا"

(العلاق ،٢٠٠٩:٨٥)

مستويات أدارة الأزمات

اولا" :- المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:-

وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياساتها الحالية والمستقبلية وينبع هذا المستوى من (رؤساء الدول والحكومات داخل الدول وبالتالي فان نوع ألازمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا" دوليا" او كارثة تهدد المصالح القومية للدولة او حروبا قد تنشأ بين دولتين او أكثر وتعتبر ألازمة هنا في أعلى مستوى لها وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما من مردودات سلبية تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها

ثانيا" :- المستوى القومي لإدارة الأزمات :-

هو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي او تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من ألدوله ذاتها وقد تكون خارجية تهدف الى زعزعة النظام الأمني ولاختلاف في التعامل مع الأزمة بين مما اذا كان الخطر داخليا" او خارجيا" فالعبرة هنا بالنتيجة

ثالثا" :- المستوى المحلي لإدارة الأزمات :-

هو اقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في احد أقاليم الدول او إحدى منشاتها العامة او الخاصة وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي (جاد الله ،٢٠٠٨:٥٦)

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل ألازمات أول معروف ومتداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية والثاني عبارة عن طرق لاختزال في معظمها قيد ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية

أولا" :- الطرق التقليدية

أ) أسلوب إنكار ألازمة :-

هذا الأسلوب يقوم على الإنكار الكامل وعدم الاعتراف بوجودها وتعلق أدارة المنظمة ان الأوضاع في المنظمة في خير وعلى ما يرام وفي أحسن صورها ولا يمكن ان تكون أفضل من ذلك

ب) كبت ألازمة :-

هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا أسلوب ظهور ألازمة وهذا الأسلوب يركز على التعامل مع ألازمة بصورة مباشرة

ج) أسلوب بخس ألازمة :-

ان جوهر هذا الأسلوب هو التركيز على القليل من شأن ألازمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيرها وانعكاساتها وهذا الأسلوب يتطلب ان تعترف أدارة المنظمة بالأزمة

د) أسلوب تنفيس ألازمة :-

وتسمى طريقة تنفيس ألازمة بالبركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والضعف والحيلولة دون الانفجار

ه) تشكيل لجنة لبحث ألازمة :-

تلجأ بعض الإدارة إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث ألازمة ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى أدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن تولي ألازمة فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن أطراف متعددة من المنظمة

و) أسلوب إخماد ألازمة :-

تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما تكون ألازمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة و وجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل

ثانيا" :- الطرق الغير تقليديه

أ) أسلوب الاحتياط التعبوي :-

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة عامة الخطر وحد ألامان والتي تتطلب المعرفة المتعلقة والشاملة بنقاط الضعف ألجوهريه في المنظمة والتهديدات التي تواجهه هذه المنظمة

ب) أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع ألازمات

هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات والتي تتصف إداراتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة وهي أكثر الطرق تأثير وتستخدم عندنا تتعلق ألازمة بالأفراد او يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن ألازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف ديمقراطي

ج) أسلوب تصعيد ألازمة :-

تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحله تكوين ألازمة في عمر المتعامل مع الموقف إلى تصعيد ألازمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط ألازمة

د) أسلوب تفريغ ألازمة من مضمونها :-

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون قد يكون سياسيا" او اجتماعيا" او دينيا" او اقتصاديا" او ثقافيا" او أداريا" وغيرها ومهمة المدير هي إنقاذ الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

ا:- التحالفات المؤقتة

ب:- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها

ج:- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا" عن الهدف الأصلي

و) أسلوب تفتيت ألازمات

هي الأفضل اذا كانت الأزمة شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب ألازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات ألازمة وتحديد أطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال أيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية وهكذا تتحول ألازمات الكبيرة إلى أزمات صغيرة مفتتة (ابو فأرة،٢٠٠٩:٢٨٠)

مرحلة أدارة ألازمات

١- مرحلة الأزمة التحذيرية

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الأزمة أن أدراك هذه المرحلة هو أمر غاية الأهمية اذ ان الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي الى تضرب ألازمة المنظمة بقوة كبيرة حيث ان معنى عدم أدراك المرحلة الأولى هو ان المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة وهنا فأن حدة ألازمة وشدتها تكون اكبر وأضخم بكثير

٢- مرحلة ألازمة الحادة

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فأنها تكون قد تجاوزت المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية) ويكون من غير الممكن العودة الى المرحلة السابقة ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت) ويكون التركيز هنا على منع وتقليل وقوع خسائر وأضرار أضافية نتيجة هذه ألازمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة) وتسعى أدارة ألازمات المنظمة إلى السيطرة على ألازمة (الأزمة الحادة) ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع ألازمة وانفجارها

٣- مرحلة ألازمة المتزامنة

هي المرحلة التي تعقب مرحلة ألازمة الحادة وهي أول مراحل ألازمة (من حيث مدتها الزمنية) عندما يكون لدى لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة ألازمات فأنها تكون أكثر قدرة على أدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة أضرارا" وخسائر" أضافية وقد أثبتت الدراسات ان المنظمات التي تمتلك خطط لإدارة ألازمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل الى ما يقارب ثلاث أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا" لإدارة ألازمات

٤- مرحلة تسوية الأزمات

تركز أدارة المنظمة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الأمور وأعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى وذلك يكون بافتراض ان المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة و وصلت ال هذه المرحلة وتركز أدارة المنظمة أيضا" في هذه المرحلة على ألامساك بزمام الأمور بسرعة وحزم وتحويل نقطة التحول الى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة ايجابية ويكون نجاح أدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية اذ كانت قد نجحت في في رصد تحذيرات في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية) وتقل فاعلية أدارتها في هذه المرحلة اذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذه الحالة تكون التحديات أمامها اكبر ويجب ان تبدل جهود فوق العادة من اجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للازمة (ابو فأرة،٢٠٠٩:٤٦)

المبحث الثالث

منهجية الدراسة

أولا" :- مشكلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أدارة الأزمات وأثرة على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمة وهذا ما يمكن أن يلخص في مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسلة التالية :-

١- ما مدى ممارسة المنظمة أو الدائرة للتخطيط الاستراتيجي ؟

٢- كيف تتعامل المؤسسة مع الأزمات التي توجها ؟

٣- ما هي العلاقة التي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ؟

ثانيا":- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال :-

١- بيان الإستراتيجية لمواجهة اللازمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات

٢- بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات

٣- بيان كيف يمكن مواجهة اللازمات من خلال أدارتها

٤- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العلية إلى أهمية أتباع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات

ثالثا":- أهداف الدراسة

١- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

٢- التعرف على كيفية أدارة الأزمات

٣- كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات

٤- التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وممارسته عمليا" بإدارة الأزمات

رابعا:- فرضية الدراسة

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات

خامسا:- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من السادة رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في مصنع نسيج الديوانية وكان عدد افراده ٣٥ فردا وقد سحبت الباحثة عينة عشوائية قصدية من المجتمع على ان تكون بنسبة اكثر من ١٠ وكان حجم العينة ٢٠ فردا وهي اكثر من ناحية البحث العلمي

خامسا" :- مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من السادة روساء الاقسام ورؤساء الشعب في مصنع النسيج الديوانية وكان عدد افراد (٣٥فرد) وقد سحبت الباحثه عينه عشوائية قصدية من المجتمع على ان تكون بنسبة ١٠% وكان حجم العينة (٢٠فردا") وهي اكثر من ١٠% وتكون مقبولة من ناحية البحث العلمي

جدول رقم (١) يمثل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجنس	ذكر ١٠	% ٦٦%	أنثى ٥	% ٣٣%				
المؤهل العلمي	إعدادية ١	٦%	دبلوم ٥	٣٣%	بكالوريوس ٧	٤٦%	ماجستير ٢	١٣%
العمر	٣٠-٣٥ ٤	٢٦%	٣٥-٤٠ ٦	٤٠%	٤٠-٤٥ ٣	٢٠%	٥٠ فأكثر ٢	١٣%
سنوات الخبرة في مجال التخصص	١-٥ ٤	٢٦%	٦-١٠ ٥	٣٣%	١١-١٥ ٣	٢٠%	١٦-٢٠ ٣	٢٠%

النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يبين ان نسبة الذكور ٦٦% بينما نسبة الإناث بلغت ٣٣%

جدول رقم (٢) يمثل التكرارات والنسب المئوية لمتغيري الدراسة(التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات)

ت	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
١	٣	%٢٠	١٢	%٨٠						
٢	٢	%١٣	٣	%٢٠	٨	%٥٣	٢	%١٣		
٣	٣	%٢٠	١٠	%٦٦	٢	%١٣				
٤	٤	%٢٦	٤	%٢٦	٤	%٢٦	٣	%٢٠		
٥	٥	%٣٣	٨	%٥٣			٢	%١٣		
٦	٤	%٢٦	٤	%٢٦	٤	%٢٦	٣	%٢٠		
٧	٥	%٣٣	٧	%٤٦	٣	%٢٠				
٨	٣	%٢٠	٥	%٣٣	٣	%٢٠	٤	%٢٦		
٩	٦	%٤٠			٣	%٢٠	٦	%٤٠		
١٠	٤	%٢٦	٦	%٤٠	٣	%٢٠	١	%٦	١	%٦
١١	٢	%١٣	٨	%٥٣	٢	%١٣	١	%٦	١	%٦
١٢	٦	%٤٠	٨	%٥٣	١	%٦				
١٣	٢	%١٣	١٠	%٦٦	٣	%٢٠				
١٤	٦	%٤٠	٥	%٣٣	٣	%٢٠	١	%٦		
١٥			٩	%٦٠	٥	%٣٣	١	%٦		
١٦	٤	%٢٦	٥	%٣٣	٤	%٢٦	٢	%١٣		
١٧	٦	%٤٠	٥	%٣٣	٢	%١٣	٢	%١٣		
١٨	٢	%١٣	٧	%٤٦	٢	%١٣	٤	%٢٦		
١٩	٤	%٢٦	٥	%٣٣	٢	%١٣	٣	%٢٠		
٢٠	٣	%٢٠	٤	%٢٦	٦	%٤٠	١	%٦	١	%٦
٢١	٤	%٢٦	٦	%٤٠	٢	%١٣	١	%٦	٢	%١٣
٢١	١	%٦	٩	%٦٠	١	%٦	١	%٦	١	%٦
٢٢	٢	%١٣	٦	%٤٠	٦	%٤٠	١	%٦		
٢٤	١٠	%٦٦	٥	%٣٣						

النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) في الفقرة (٢٤) اعلا نسبة مئوية ٦٦% موافق بشدة و٣٣% موافق

جدول رقم (٣) يمثل المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري (التخطيط الاستراتيجي)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
• تؤمن الادارة باهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين	٤،٢	٢،٢
• يتم الاخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر المستويات الادارية الاخرى في عوامل البيئة	٣،٤	٠،٨
• تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير	٤،٠	١،١
• تملك المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة	٤،١	١،٢
• هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها	٤،٢	١،٢٦
• يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على ادارة المنظمة	٣،٦	٠،٩
• يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الامد	٣،٩	١،٠
• يتم اشراك الموظفين رؤساء الاقسام في عمليات التخطيط	٣،٤	٠،٨
• يعتمد المصنع على التحليل البيئي (الداخلية والخارجية) عند صياغة الخطة الاستراتيجية	٤	١،١٤
• تضع ادارة المصنع كافة الخطط الاستراتيجية في مواجهه كافة الازمات	٣،٧	١،٢
• توجه الادارة كافة الظروف من اجل تنفيذ الاستراتيجية المخططة	٣،٤	٠،٨
• تتابع الادارة وتقيم الاداء من اجل معرفة مدى نجاح الاستراتيجية	٤،٣	١،٣
المتوسط الحسابي العام للتخطيط الاستراتيجي	٤٦،٢	

أدارة ألازمات

العبارات	متوسط الحسابي	الانحراف الميعياري
• تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث او تكرار الازمات	٣،٩	١،٠
• توفر الإدارة حلول معدة مسبقا" لمواجهة الازمات المتوقعة	٤،٠	١،١
• تستطيع الادارة توقع الصعوبات والازمات المستقبلية	٤،٥	١،٤
• يوجد فريق خاص للتعامل مع الازمات المتوقعة	٣،٧	٠،٩
• تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل	٦،٢	٢،٧
• تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع ألازمات فور حدوثها	٣،٦	٠،٩
• يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق ألازمات	٣،٤	٠،٨
• تستفاد الإدارة من خبرات الشركات الأخرى في كيفية التعامل مع ألازمات	٣،٥	٠،٨
• تطبق أدارة المصنع كافة الإجراءات والتعليمات والتشريعات لحل ألازمة	٣،٥	٠،٨
• لحل ألازمة تعتمد الشركة الفريق المتمكن ذو الخبرات والمعارف التخصصية المتنوعة	٣،٣	٠،٧
• تمتلك أدارة المصنع بنك للمعلومات حول المشاكل والصعوبات والتوقعات التي تواجه الصناعات النسيجية	٣،٦	٠،٩
• تشجع أدارة المصنع الأفراد العاملين ذوي الأفكار والإبداعات الخاصة بحل ألازمات	٤،٦	١،٥
متوسط العام لإدارة ألازمات	٤٨	

ان النتائج الواردة في الجدول (٣) في الفقرة رقم (١) تبين ان اعلى وسط حسابي (٤،٣) وبانحراف معياري (١،٣) ومن خلال ممارسة عملية الاستبانة اتضح ان عمليات التخطيط الاستراتيجي قد توفرت بصورة ايجابية لانها قد تجاوزت النسبة الرئيسية وهي ٣ لكن اقل درجة في الاستبانة كانت ٣،٤ اذا المصنع كان يعمل بجدية مما يعني على ان أفراد عينة البحث متفقين حول العبارة الواردة في الفقرة (١٢) اما اقل وسط حسابي (٣،٤) الفقرة (٢،٨،١١) حيث بلغ الوسط الحسابي فيها (٣،٤) وبانحراف معياري(٠،٨) مما يعني على ان جميع أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان يوجد توجه ضعيف لادارة حول تنفيذ الإستراتيجية المخططة

سادسا:- اداة الدراسة

اعدت الباحثة استبيانا بهدف الى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة واثره على مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمه حيث استخدمت الباحثة استمارة استبيان (استبانة) لغرض استقصاء اراء افراد عينة الدراسة وتتكون هذه الاستمارة من ثلاث اقسام القسم الاول يمثل البيانات الشخصية الخاصة بافراد عينة الدراسة (الجنس ، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في مجال الاختصاص) اما القسم الثاني منها فيمثل عبارات تتعلق بمتغير مستقل التخطيط الاستراتيجي وكان عددها ١٢ عبارة والقسم الثالث من الاستبانة يتالف من ١٢ عبارة تتعلق بالمتغير التابع ادارة الازمات

صممت هذه الاستمارة حسب مقياس لكيرت الخماسي وحددت الاجابة بخمس عبارات من الايجاب السلبي وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

وانحصرت الاجابة من(١-٥) والموافق بشدة ٥ غير موافق ١

سابعا:- الاساليب الاحصائية

استخدمت الباحثة لغرض التحليل النتائج والتوصل الى استنتاجات لدراسة الاساليب التالية

التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي المرجح والعام للاطلاع على واقع متغيرات الدراسة في المنظمة المذكورة كذلك استخدام معامل ارتباط بسيط لاختبار فرضية الدراسة

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها فسوف يتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل أليها ومن ثم وضع التوصيات المناسبة بناء على هذه النتائج

أولا:-الاستنتاجات

١- وجدت الدراسة ان نسبة كبيرة من رؤساء معمل النسيج لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي

٢-وجدت الدراسة أيضا أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة ألازمات

٣- وجدت الدراسة ان أعلى متوسط حسابي للتخطيط الاستراتيجي (٤،٣) وبانحراف معياري (١،٣) مما يعني ان هناك يوجد تفاهم بينهم للحطة الإستراتيجية

٤- وجدت الدراسة أيضا أعلى متوسط حسابي لإدارة ألازمات (٦،٢) وبانحراف معياري (٢،٧)

٥- وجدت الباحثة علاقة الأثر الواضح بين واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة ألازمات حيث وجدته (٠،٩) وهو رقم ايجابي اي ان هناك علاقة ايجابية وتفاهم بين رؤساء الأقسام والموظفين

ثانيا:- التوصيات

١- توصي الباحثة رؤساء الأقسام بالتعرف على تجربة الرؤساء المتميزين في مواجه ادارة ألازمات والاستفادة منه

٢- تشجيع وتحفيز على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع ألازمات والكوارث بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء

٣- محاولة الاستفادة من خبرات المنظمات التي تعمل في الدول المجاورة او التي تعمل في ظروف متشابهة

٤- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص

٥- تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمة بالإرشادات التي من شانها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها

الفهرست

الموضع	رقم الصفحة
الاية القرانية الاهداء الشكر الاطار النظري المقدمة المبحث الاول اولا التخطيط الاستراتيجي -اهمية التخطيط الاستراتيجي -خصائص التخطيط الاستراتيجي -مراحل التخطيط الاستراتيجي -مستوبات التخطيط الاستراتيجي -عناصر التخطيط الاستراتيجي ثانيا :ادارة الازمات -اسباب ادارة الازمات - خصائص ادارة الازمات -العناصر الاساسية لادارة الازمات - مستويات ادارة الازمات -اساليب ادارة الازمات -مراحل ادارة الازمات المبحث الثالث -منهجية الدراسة - مشكلة الدراسة -اهمية الدراسة -اهداف الدراسة -فرضية الدراسة - مجتمع الدراسة وعينتها -اداة الدراسة - الاساليب الاحصائية المبحث الرابع -الاستنتاجات -التوصيات	

فهرست الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	يمثل البيانات الشخصية للافراد عينة الدراسة	
٢	يمثل التكرارات والنب المئوية لمتغيري الدراسة	
٣	يمثل المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري (للتخطيط الاستراتيجي)	
٤	يمثل المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري (ادارة الازمات)	

قائمة الصادر

أولا" : الكتب والمؤلفات

ا- الجبوري ، حسين ، ٢٠١٠(التخطيط الاستراتيجي في التعليم المستمر) ، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون

ب- جاد الله ،محمود ،٢٠١٠ (أدارة ألازمات) دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن-عمان

ج- حمدان ،خالد و إدريس وائل،٢٠٠٧(الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

ح- السكارنة، بلال،٢٠١٠ (التخطيط الاستراتيجي) الطبعة الأولى ،دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة

د- العزاوي، نجم،٢٠٠٩(واقع التخطيط الاستراتيجي) الطبعة الأولى بحث مقدم إلى المؤتمر

ذ- العلاق ،بشير،٢٠٠٩(العلاقات العامة في ألازمات) الطبعة العربية ،دار اليازرري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن

ر- غنيم ،عثمان ،٢٠٠٨ (التخطيط الاستراتيجي) الطبعة الرابعة ، الدار العربية للعلوم ناشرون

ثانيا" الشبكة الأولية (الانترنيت)

مجد ،خظر،٢٠١٥،www.mawdoo3.com

أولا" :- الرجاء وضع علامة { } في المكان المناسب

البيانات الشخصية :-

١- الجنس

ذكر ( ) انثى ( )

٢- المؤهل العلمي

٣- العمر

٤- سنوات الخبرة في مجال التخصص

ثانيا" :-

ت	التخطيط الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين					
٢	يتم الأخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة					
٣	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير					
٤	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة					
٥	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
٦	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على أدارة المنظمة					
٧	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد					
٨	يتم أشراك الموظفين رؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
٩	يعتمد المصنع على التحليل البيئي (الداخلية،الخارجية) عند صياغة الخطة الإستراتيجية					
١٠	تضع أدارة المصنع كافة الخطط الإستراتيجية لمواجهة كافة الأزمات					
١١	توجه الإدارة كافة الظروف والموارد من اجل تنفيذ الإستراتيجية المخططة					
١٢	تتابع الإدارة وتقيم الأداء من اجل معرفة مدى نجاح الإستراتيجية في حل الأزمات					

ثالثا" :-

ت	أدارة الأزمات	موافـــق بشدة	موافق	محايد	غيـــــر موافق	غيـر موافـق بشدة
١	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث او تكرار الأزمات					
٢	توفر الإدارة حلول معدة مسبقا" لمواجهة الأزمات المتوقعة					
٣	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية					
٤	يوجد فريق خاص للتعامل مع الأزمات المتوقعة					
٥	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل					
٦	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها					
٧	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات					
٨	تستفاد الإدارة من خبرات الشركات الأخرى في كيفية التأمل مع الأزمات					
٩	تطبق أدارة المصنع كافة الإجراءات والتعليمات والتشريعات لحل الأزمة					
١٠	لحل الأزمة تعتمد الشركة الفريق المتمكن ذو الخبرات والمعارف التخصصية المتنوعة					
١١	تمتلك أدارة المصنع بنك للمعلومات حول المشاكل والصعوبات والتوقعات التي تواجه الصناعات النسيجية					
١٢	تشجع أدارة المصنع الأفراد العاملين ذوي الأفكار والإبداعات الخاصة بحل الأزمات					