



أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير جامعة



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

دور نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والحد من مخاطرها
- دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي بأوار -

إشراف الأستاذ:

حوتية عمر

إعداد الطالبين:

◆ باسة عبد المالك

◆ صادي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة أدرار

1 د. علالي فتيحة

مشرفا

جامعة أدرار

2 د. حوتية عمر

مناقشا

جامعة أدرار

3 د. مسعودي عبد الكريم

الموسم الجامعي: 2021-2022 م



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حوتية عمر

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة — : دور نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات و الحد من مخاطرها - دراسة ميدانية
الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي بأدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) باسة عبد المالك

الطالب(ة) صادي رشيد

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

أ. حوتية عمر

ادرار في : 2022/06/01

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكتفب بها
بعد التدرج والبحث العلمي
د. بوشري عبيد الغني



الإهداء

أهدي ثروة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الله عز وجل " وقل ربي لرحمهما كما ربياني صغورا "

إلى نبع الحنان وحضن الأمان إلى أمي الغالية حفظها الله وبرك لي في عمرها.

إلى من كان السند الأول للوصول إلى ما أنا فيه الآن إلى من أنار لي دروب حياتي أبي

العزیز برك الله في عمره.

إلى جميع إخوتي وأخواتي حفظهم الله وراعاهم.

إلى كل الأهل والأصدقاء والأحباب

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة.

إلى كل من تذكرته ذاكرتي ونستع تذكرتي

ولكن يعلم الله أن مضغة القلب تطيب بذكواهم.

محمد المالك

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أعز ما أملك في الدنيا أُمي الغالية حفظها الله وبارك لي في عمرها.

إلى من أنار لي دروب حياتي أُمي العزيز بارك الله في عمره.

إلى كل أخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل الأهل والأصدقاء والأحباب.

إلى أستاذي المشرف الذي يعود له كل الفضل.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة.

وقلمي يعتذر لمن لم يرد إسمه في الأهداء

ولكن يعلم الله أن مضغة القلب تطيب بذكرهم.

رشيد

كلمة شكر

إن الشكر لله ذو الفضل والجود والإحسان
والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه
نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام العظيم
إلى كل من ساهم لإتمام هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر.
الأستاذ المشرف " حوتية عمر " الذي تميز معنا بالكرم العلمي
وسعة الصدر وأمدنا بنصائحه وإرشاداته.
إلى كافة أساتذة علوم التسيير
إلى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي لولاية أدرار
إلى كل هؤلاء وقفة إجلال واحترام وتقدير وعرفان لهم.



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى أهمية ودور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، ولتحقيق هذا الهدف انطلقنا من فرضية تحاول الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في: ما مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها؟

دارت الدراسة حول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بإدارة الأزمات ونظم الإنذار المبكر ومدى مساهمتها في التنبؤ بالأزمات والحد منها، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي.

قام الباحثان باختيار عينة الدراسة متمثلة في عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي، حيث تكونت عينة الدراسة من 35 عاملا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيع 35 استمارة على 35 عاملا، تم استرجاع 30 استمارة كانت قابلة ليل،

ومن خلال اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي لوصف وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها وباستخدام البرامج الإحصائية (spss) أشارت النتائج لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من إدارة الأزمات و نظم الإنذار المبكر، وتم اقتراح ضرورة إدراج نظام الإنذار المبكر كخلية مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وتعميم ذلك على المؤسسات ككل.

الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، إنذار مبكر، التنبؤ، المؤسسة.

Abstract :

The objective of this study is to shed light on the importance and role of early warning systems in crisis prediction. To achieve this objective, we set out from a hypothesis trying to answer the research problem: How much do early warning systems contribute to crisis forecasting and risk reduction ?

The study revolved around a set of concepts related to crisis management and early warning systems and their contribution to crisis prediction and reduction, drawing on the analytical descriptive approach.

The two researchers selected the study sample, represented by workers and employees of the National Fund for Agricultural Insurance. The study sample consisted of 35 workers, and the questionnaire was used as a data collection tool. Thirty-five forms were distributed to 35 workers, and 30 forms were retrieved that were able to be analyzed,

Through the use of statistical descriptive analysis to describe and analyze the data of the study and to test its hypotheses, and using statistical programs (SPSS), the results indicated a statistically significant relationship between both crisis management and early warning systems. It was suggested that the early warning system should be included as a separate cell within the organizational structure of the institution in question and disseminated to the institutions as a whole.

keywords: Statistical analysis — early warning — crisis management — prediction — institution.

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة

الإهداء
كلمة شكر
الملخص:
فهرس المحتويات
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات ونظم الإنذار المبكر

تمهيد: 5
المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات 6
المطلب الأول: ماهية الأزمات 6
أولاً: مفهوم الأزمة: 6
ثانياً: المخاطر الناجمة عن الأزمة: 7
المطلب الثاني: مفهوم ومراحل إدارة الأزمات 9
أولاً: مفهوم إدارة الأزمات: 9
ثانياً: مراحل إدارة الأزمات 10
المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمات 12
أولاً: مقومات إدارة الأزمات: 12
ثانياً: دور القيادة في إدارة الأزمات: 13
المبحث الثاني: نظم الإنذار المبكر ومساهمتها في إدارة الأزمات 15
المطلب الأول: ماهية نظام الإنذار المبكر 15
أولاً/ تعريف نظام الإنذار المبكر: 15
ثانياً: أهمية نظم الإنذار المبكر: 16
ثالثاً: أهداف نظام الإنذار المبكر: 17

المطلب الثاني: خطوات ومعوقات بناء نظام إنذار مبكر	18
أولاً : خطوات بناء نظام إنذار مبكر	18
ثانياً: معوقات بناء نظام إنذار مبكر	18
المطلب الثالث: مساهمة نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والحد من مخاطرها	19
أولاً: نماذج الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات	19
1.طريقة الأحداث:..	19
2.طريقة الإشارات	20
ثانياً: مساهمة نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات	20
1.فاعلية نظام المعلومات للتنبؤ بالأزمات.	20
2.فاعلية نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات:.....	21
3.مهارات وكفاءات فريق إدارة الأزمات في التنبؤ بالأزمات:.....	21
ثالثاً: مدى كفاءة وفعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات	21
المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع	23
المطلب الأول: الدراسة المتعلقة بإدارة الأزمات وتظم الإنذار المبكر	23
أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات	23
1.الدراسات العربية:	23
2.الدراسات الأجنبية:	24
ثانياً: الدراسات المتعلقة بنظم الإنذار المبكر	25
المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة	26
المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	27
خلاصة الفصل:	28
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي	
المبحث الأول : تقديم إجراءات الدراسة الميدانية	31
المطلب الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة	31
المطلب الثاني : الدراسة الاحصائية والوصفية للنتائج	33
الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	36
المبحث الثاني : مناقشة النتائج والفرضيات	37

37.....	المطلب الأول : مدى استجابة افراد العينة
39.....	المطلب الثاني :مناقشة الفرضيات
43.....	خلاصة الفصل
44.....	خاتمة
46.....	قائمة المصادر والمراجع
51.....	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: مصفوفة إشارات الإنذار المبكر 16
- الجدول رقم 2: الحالات الناتجة عن استخدام طريقة الإشارات 20
- الجدول رقم 3: يوضح الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي. 32
- الجدول رقم 4: يمثل متغير الجنس 33
- الجدول رقم 5: يمثل تكرار المؤهل العلمي 33
- الجدول رقم 6: يمثل متغير العمر 33
- الجدول رقم 7 : متغير المستوى الإداري 34
- الجدول رقم 8: سنوات_الخبرة 34
- الجدول رقم 9: يمثل قيمة لمحور الاول 35
- الجدول رقم 10: يمثل قيم الفا للمحور الثاني 35
- الجدول رقم 1: يمثل التوزيع الطبيعي للعينة 35
- الجدول رقم 12: يمثل الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول 36
- الجدول رقم 13: يمثل الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني 37
- الجدول رقم 14: مدى استجابة افراد العينة لمحور الاول 37
- الجدول رقم 15: مدى استجابة افراد العينة لمحور الاول 38
- الجدول رقم 16: اختبار التباين بين ابعاد أداة الازمة والانذار المبكر 39
- الجدول رقم 17: يمثل الفروق لمتغير الجنس 40
- الجدول رقم 18: يمثل الفروق لمتغير المستوى 41
- الجدول رقم 19 يمثل اختبار التباين بين المتغيرين 41

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: حياة الأزمة.....9
- الشكل رقم 2: مراحل إدارة الأزمات.....11

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1.....52
- الملحق رقم 2.....55
- الملحق رقم 3.....59

مقدمة

مقدمة

إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي شتى المجالات والمستويات، ويعد التعامل معها أحد محاور الاهتمام في الإدارة، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية والمالية على حد سواء إلى تحقيق المنع الوقائي للأزمات والحد منها لما يترتب عليها من أضرار تلحق بها وتهدد سير العمل، لذلك وبقصد توفير حماية مسبقة لممتلكات المؤسسات وتفاذي وقوع أزمات وجب عليها إدارتها والاستعداد لتفاذي وقوعها والحد منها.

إن الأزمات التي تحدث بالمؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية، أو إدارتها بشكل جيد يزلزل وضع المؤسسة من سيئ إلى أسوأ، لذا دعت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات مناسبة للتعامل معها لما لها من تأثير على أداء العمل بالمنظمات، من بينها إدارة الأزمات.

يعد موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات التي مازالت بحاجة إلى المزيد من التطوير نظرا لأهميتها في الوصول إلى نتائج تسهم في تفاذي الأزمات وتوقعها ومعالجتها ومنع حدوثها.

إن إدارة الأزمات ليست بالأمر السهل بل تتطلب عدة أساليب للتوجه لذلك، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد نظام الإنذار المبكر باعتباره نظام يهدف لاتخاذ التدابير والإجراءات بناء على جملة من الإشارات والتي تمكن من إدارة الأزمات قبل حدوثها من خلال التنبؤ، لذلك وجب على المؤسسات تفعيله لتسهيل الوصول إلى حلول قبل تفاقم الأزمات وصعوبة إدارتها.

❖ إشكالية الدراسة:

نظرا للأزمات التي تعرفها المنظمات، وجب على الإدارة مواكبة التطورات التي تعاشها الأنظمة والمؤسسات بالدول المتقدمة، وتعمل المصالح المسؤولة عن إدارة الأزمات على خلق أنظمة إنذار للتنبؤ بالأزمات، وبناء على ذلك يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها؟

من خلال الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 - هل توجد علاقة ارتباطية بين الإنذار المبكر وإدارة الأزمات

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنذار المبكر وإدارة الأزمات؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية المطروحة سلفا نقترح الفرضيات المبدئية، والتي ستثبت صحتها من عدمها من خلال الدراسة وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يساهم نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها باستخدام إشارات الإنذار المبكر

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الإنذار المبكر وإدارة الأزمات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنذار المبكر وإدارة الأزمات.

❖ أهمية البحث:

في ظل ما تشهده المؤسسات اليوم من تصاعد في حدة الأزمات، وما يترتب عليها من أضرار تظهر أهمية هذا الموضوع الذي تتجسد الغاية الأساسية منه في اتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة بشكل استباقي دون حدوث الأزمة أو الحد من أثارها في حال حصولها.

وتكمن أهمية البحث من الناحية العلمية في أن المؤسسات الاقتصادية بطبيعتها ذات قطاع حيوي واستراتيجي لذلك استوجب البحث عن تبيان ضرورة تبني نظام إنذار مبكر لإدارة الأزمات ووجوب توفره في المؤسسة للحد من حدوث أزمات.

❖ أهداف البحث:

يمكن إيجاز الأهداف المستوحاة من هذا الموضوع في النقاط التالية:

- تحديد أهمية تبني نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات والحد منها.
- توضيح المفاهيم الأساسية بتسليط الضوء على متغيرات الدراسة.
- محاولة الإجابة على الإشكالية والتي تبرز مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات.

❖ دوافع اختيار الموضوع: يرجع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات إلى:

1. أسباب ذاتية:

- كون الموضوع ينتمي لمجال تخصصنا حقل إدارة الأعمال
 - خدمة البحث العلمي ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية
2. أسباب موضوعية: يمكن إيجازها في الأهمية التي يحملها هذا الموضوع كونه يدرس أحد أهم المواضيع في هذا العصر

❖ حدود البحث:

أ- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي بأدرار

ب- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021

❖ المنهج المتبع:

يعبر المنهج عن الطريقة التي يتم إتباعها في الوصول إلى نتائج الدراسة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاث مناهج:

- المنهج الوصفي: في الفصل الأول من الدراسة وذلك من خلال التعريف بالإطار النظري للدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها.

- المنهج التاريخي: في الفصل الثاني من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة للتعرف على النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع هذه الدراسة.
- منهج دراسة الحالة: أما الدراسة الميدانية فقد تطلب الأمر النزول إلى الميدان لجمع الحقائق والبيانات من أجل الوصول إلى معلومات مؤكدة وبالتالي اختبار صحة الفرضيات المقدمة سلفاً.

❖ صعوبات البحث:

خلال مسار البحث واجهنا عدة صعوبات منها:

- ✓ قلة المراجع التي تناولت موضوع الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ ضيق الوقت الذي كان عائقاً في استكمال بعض الجزئيات في الدراسة.

❖ تقسيم البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول خصص للإطار النظري لإدارة الأزمات ونظم الإنذار المبكر، حيث تضمن ثلاث مباحث وكل مبحث اشتمل على ثلاث مطالب، وخصص الفصل الثاني لدراسة الجانب التطبيقي، وجزئ إلى مبحثين، الأول يتضمن الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة، والثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الأزمات ونظم
الإنذار المبكر

تمهيد:

تعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في المؤسسات حيث تقتضي التغيرات التي تمر بها هذه الأخيرة باتخاذ إجراءات وتدابير مسبقة للتعامل مع الأزمات بالاعتماد على وسائل وأساليب متقدمة للحد منها ومعالجتها ويعد نظام الإنذار المبكر من بين هذه الأساليب لذلك وجب تفعيله ضمن المؤسسات لتسهيل الوصول إلى حلول قبل تفاقم الأزمات وصعوبة إدارتها

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الأزمات وكيفية إدارتها وفي المبحث الثاني إلى نظم الإنذار المبكر، وثالثا سنعالج فيه مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر للحد من الأزمات ومخاطرها.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة الأزمات

أصبحت الأزمات حدثا متوقعا لجميع المؤسسات في وقتنا الحالي المليء بالتغيرات والمستجدات وكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات.

المطلب الأول: ماهية الأزمات

أولا: مفهوم الأزمة:

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغة وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معان متعددة تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات، وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة.

- عرف " جيفري فورد" الأزمة بأنها شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة وغير قادرين على انجاز الأهداف المطلوبة، وإن الوقت المتاح غير كاف لاتخاذ ما يلزم لتلاقي الخسائر أو لمنع استمرارها وتفاقمها¹
- ويعرفها (coombs) بأنها: " حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي الى اضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي".²
- كما تعرف الأزمة بأنها: تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار³
- وتعرف كذلك بأنها: تحول فجائي عن السلوك المعتاد نتيجة سلسلة من التفاعلات التي يترتب عليها نشوء موقف مفاجئ ينطوي على تهديد مباشر للقيم والمصالح الجوهرية مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق ومع عدم التأكد وتضارب المعلومات، وذلك حتى لا تنفجر الأزمة.⁴

¹وائل محمد جبريل، A Case study on ،theReality of Crisis Management in the LibyanOilCompanies ،the Arabiaa Gulf OilCompany in Benghazi City ،مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2020/03/18، ص14

² اوليدي مريم، إستراتيجية إدارة الازمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبية تنظيم سياسي اداري، السنة الجامعية 2019/2018 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 12

³ سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م، ص15

⁴حنان أحمد سليم، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، بدون دار نشر، 2016م، ص22

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأزمة بأنها حادث فجائي غير متوقع يواجه المنظمة يستدعي اتخاذ قرار سريع لمواجهة الحالة التي يمثلها الحادث.

ثانياً: المخاطر الناجمة عن الأزمة:

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد أسلوب لإدارتها وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها والحد من سلبياتها وتتمثل في جميع الاضرار والمخاطر والخسائر المادية والبشرية والمعنية التي تتعرض لها المنظمة أو المجتمع. ومن أهمها على مستوى منظمات الأعمال¹:

1- على المستوى البشري:

- انخفاض انتاجية العاملين سواء اثناء او بعد حدوث الازمة بوقت ما قد يطول او يقصر حسب شدة تأثير الأزمة.
- زيادة حجم الازمات النفسية والسلوكية مثل الحزن والاكتئاب والخوف والقلق والتوتر الذي تحدثه الصدمة للازمة والصدمات التالية
- فقد كثير من العاملين لوظائفهم إما خوفاً من تكرار الازمات او تسريحاً من جانب صاحب العمل لعلاج الازمة السلبية وتكاليف الازمات.

2- على المستوى المالي والمادي:

- انخفاض الانتاجية وتوقف بعض او كل خطوط الانتاج يؤدي الى انخفاض حجم المبيعات وبالتالي انخفاض الربحية ومعدلات العائد على الاستثمار.
- زيادة الخسائر في التكاليف الثابتة
- زيادة الخسائر نتيجة الزيادة في التكاليف المتغيرة والتي تنتج عن:
- انخفاض الأسعار السوقية لاسهم وسندات المنظمة في بورصة الاوراق المالية.
- قد يؤدي كل ما سبق إلى الإفلاس المالي.

3- على المستوى المعنوي:

- التكاليف غير المباشرة التي تتحملها المنظمة جراء الازمات وهي التي تتضمن المخاطر السلبية الناتجة عن اختلال أخلاقيات العمل لدى العاملين.
- تلف وتدمير سمعة المنظمة وصورتها الذهنية.
- التأثير السلبي الاعلامي نتيجة الاخبار التي تعلن عن المنظمة وما يترتب على ذلك من مساوئ واضرار في الاجل الطويل.

¹سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات التنظيمية، دار الكتب المصرية، جامعة قناة السويس مصر، 2011، ص 99 .

- فقد مصداقية الشركة وثقتها لدى العاملين فيها والمتعاملين معها خاصة العملاء الموردون الحكومة هيئات المجتمع المدني.

كما يمكن تقسيم الآثار السلبية التي تقع على المنظمة نتيجة الأزمات الى¹:

- آثار طويلة الأجل، وآثار قصيرة ومتوسطة الأجل.
 - آثار مادية وآثار معنوية وهي أشد خطورة خاصة ما يتعلق بسمعة وشهرة المنظمة.
 - آثار مباشرة تأثيرها واضح معروف وصريح آثار غير مباشرة قد لا يظهر في الوقت الحالي لكنه يظهر فيما بعد ا بعبارة اخرى الآثار الصريحة والضمنية.
- وما يمكن التركيز عليه في جميع الأحوال أن الآثار السلبية للأزمات لا شك أنها تؤثر في حاضر ومستقبل المنظمة إذا ما استمرت المنظمة في السوق.

ثالثا: دورة حياة الأزمة:

يعد التعامل مع الازمات احد محاور الاهتمام الاداري حيث يقتضي التعامل مع الازمات المهارة والفن في إدارتها لأنها تمر بمراحل معينة فلكل أزمة دورة حياة مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة ببداية ظهور الأزمة، وفيما يأتي توضيح لملاح كل مرحلة من مراحل الأزمة { أنظر الشكل رقم 1}

1. **مرحلة ميلاد ونشوء الأزمة:** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الانذار المبكر اللازمة حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل احساس مبهم وتندر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب الكثير من المعلومات حول اسبابها ومن العوامل الاساسية في التعامل مع الازمة في هذه المرحلة هو حسن إدراك متخذ القرار لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة²,

2. **مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الازمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الازمة) وفي هذه المرحلة بتوليد الاحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها³.

3. **مرحلة النضج:** تتطور الازمة في هذه المرحلة من حيث الحدة والجسامة نتيجة لسوء التخطيط ونتيجة لان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل الاستبداد برأيه والازمة تصل الى مراحل متقدمة من التطور⁴.

4. **مرحلة إنحسار الأزمة:** في هذه المرحلة وبعد ان وصلت الازمة الى ذروتها وتطورها فإنها تتفتت وتراجع تدريجيا وتخفني بالعودة الى مرحلة التوازن.

¹سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص103

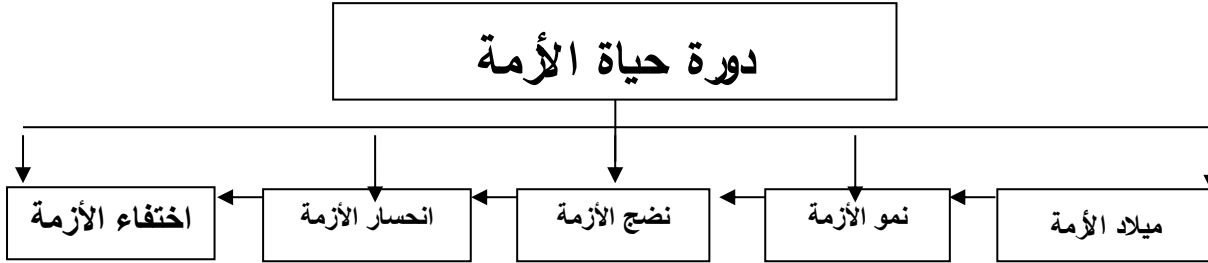
²مرياح مليكة، استراتيجية ادارة الأزمات وفاعلية التسيير دراسة نظرية تطبيقية ط1 القاهرة دار الكتاب الحديث 2012 ص 53

³ قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 5، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص304

⁴مرياح مليكة، مرجع سبق ذكره، ص54

5. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: إن لكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حيث تبدأ في الأفول والانتفاء وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها¹.
والشكل التالي يمثل دورة حياة الأزمة:

الشكل رقم 1: دورة حياة الأزمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع : سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص103د

المطلب الثاني: مفهوم ومراحل إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة وهي وسيلة علمية مقبولة للسيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من المألوف، وبذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي تناوله من خلاله كل باحث، وقد وردت في هذا المجال مفاهيم كثيرة عبرت عن وجهات نظر مختلفة ولعل من أبرزها:

- عرفها " حجي " بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب²
- ويعرفها " Shaw 2004 " بأنها تنسيق الجهود للسيطرة على الأزمات بما يتفق مع الحدث والأهداف الإستراتيجية للمنظمة إذ تمتد مسؤوليات إدارة الأزمات إلى ما قبل الحدث وتشمل التأهب والوقاية والتخفيف ومرحلة الحدث³

¹ قهواجي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص305

²سمير سليمان عبد الجمل،عدنان محمد مسلم الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد1، فلسطين، 2020، ص20

³سعدية حايك كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد15، العدد4، 2017، ص49

- **تعريف الباحث البريطاني "وليامز":** إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها¹
 - كما عرفت الموسوعة الإدارية بأنها: "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذا المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة"²
- من خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب، بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس واكتساب الخبرات

ثانياً: مراحل إدارة الأزمات

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل إدارة الأزمة إلا أنها تنصب في إطار واحد لمواجهة الأزمة، تمر معظمها بثلاث مراحل وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هاته المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وقد قسمها أحمد عز الدين إلى³:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
2. **مرحلة أثناء الأزمة:** هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم غدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة

¹ محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2008، ص 28

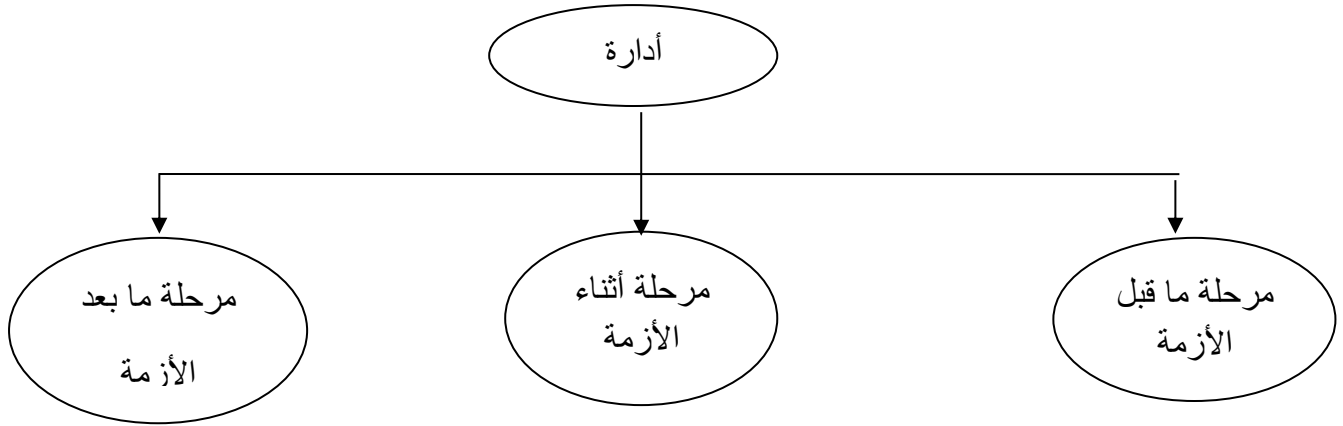
² عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص 25

³ شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات (مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أنموذجاً) مذكرة مكملة لنيل

شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2015، ص46

والشكل التالي يبين مراحل إدارة الأزمات:

الشكل رقم 2: مراحل إدارة الأزمات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مرجع: شوقي بوشارب (2015)، مرجع سابق، ص46

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمات تتمثل في¹:

- ✓ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
- ✓ مرحلة الاستعداد والوقاية
- ✓ مرحلة احتواء الأضرار والحد منها
- ✓ مرحلة الاستعادة والنشاط
- ✓ مرحلة التعلم وتقييم التجربة

كما أن هناك تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الأزمات نذكر منها:

- المرحلة التمهيدية: وهي مرحلة خلق وتكوين الأجواء المناسبة لحدوث خطر من نوع ما وهذا ينجم في العادة عن الإهمال أو الجهل²
- مرحلة حدوث الأزمة: تعد اختيار حقيقي للخطط والتجهيزات والتدريب الذي تم إعداده في المراحل السابقة فإذا كان الاستعداد كافياً أدى إلى نجاح إدارة الأزمة في هذه المرحلة من خلال³

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأزمات السياحية في إطار ضوابط وآليات تحقيق الأمن السياحي، ألفا للوثائق شر استيراد وتوزيع، ط1، 2017م، ص52

² بوبكري فريدة، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، 2012-2013، ص134

³ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013م، ص93.92

- التصدي للأزمة: تعني تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص وتضييق نطاق أثر الأزمة والأضرار الناتجة عنها¹

المطلب الثالث: مقومات إدارة الأزمات

أولاً: مقومات إدارة الأزمات:

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته²
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها.³
3. تقدير الموقف الأزموي: لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد دقيق شامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها ثم تقدير القدرات والامكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها⁴
4. تحديد الأولويات: بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة⁵
5. تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها⁶

¹ عبد الرزاق حد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012م، ص125

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص47

³ بلال خلف السكرنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015م، ص106

⁴ بلال خلف السكرنة، نفس المرجع، نفس الصفحة

⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص48

⁶ محمد بن علي سيان العامري، إدارة الأزمة، مسترجع بتاريخ، 01/12/32، 11:01:49، أنظر الرابط

،Crisis-Management-إدارة-الأزمة-،<https://sst5.com/Article/1024/42>

6. فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الاخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف¹

7. الوفرة الاحتياطية الكاملة: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة².

التواجد المستمر في مواقع الأحداث: يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الاحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما³:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

ثانيا: دور القيادة في إدارة الأزمات:

تشكل القيادة الإدارية الفعالة في القضاء على الأزمات وحل المشكلات محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فهي القادرة على جعلها مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة، وعليه ينبغي استجلاء دور القيادة ومهام القائد في إدارة مختلف الأزمات، ويرى سميث أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء وأن يطلب من الناس مثلا القيام بالأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة غير معتادين عليها وإدارة الأزمات تتطلب:

- ✓ التدريب: على أن يتم هذا التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.
 - ✓ تهيئة وتدريب بعض الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد.
 - ✓ تكوين ما يسمى بفريق الفرص مهمته الأساسية مراقبة الوضع عن كثب، حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد أفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بهافي أوضاع أخرى أو في الظروف العادية.
 - ✓ جمع جميع الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهة الأزمة بعد انتهائها وذلك بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل.
 - ✓ تنمية الرؤيا الإستراتيجية فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى.
- وترتيباً على ما سبق لعله من المفيد عرض الأسس النفسية والاجتماعية للقائد الإداري وبالتالي كيفية تعامله مع الأزمات وفق ما يلي:

¹بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص107

²محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سبق ذكره

³مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره ص49

أ) الأسس النفسية والاجتماعية والإدارية للقيادة: إن تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها يرجع الفضل فيه إلى علماء النفس والاجتماع من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد ووضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، ومن شأن هذه العلاقات أن تؤدي للتأثير بين الأفراد بعضهم ببعض من خلال عملية التأثير والتأثر، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين والتي من شأنها إحداث استجابة معينة، والمدخل النفسي للقيادة يقوم على فرضين الأول يمثل في أن يكونوا أكثر فاعلية حين تكون لديهم معرفة عميقة بتركيباتهم النفسية، والفرض الثاني يقوم على أن القادة يكونوا أكثر فاعلية عندما يفهموا التركيبة النفسية لأتباعهم وكذا إدراك الموقف الذي يمر به الفرد والجماعة وحسن تقدير القادة لهذا المفهوم يستوجب الإلمام به من قبل القادة¹.

ب) أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات: من أهم الأسس التي ينبغي على القائد الإداري اتباعها أثناء الأزمات هي²:

- تحديد الهدف وترتيب الأولويات
- الحركة السريعة والمبادرة

وانطلاقاً مما سبق تبين أن متطلبات نجاح القيادة الإدارية أثناء الأزمات مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها بمجموعة السمات الشخصية والبيئة النفسية للقائد الإداري بالإضافة إلى درجة اهتمامه وإدراكه لمخاطر الأزمات وكذا مرونته ودرجة تكيفه مستندا في ذلك على خبراته وتجاربه السابقة.

¹ عبد السلام يونس رحيل، therole of administrative leadership in the face of crises A fieldstudy of a sample of administrative leaders in Libyanbanks، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز

الديمقراطي العربي للنشر، ألمانيا، العدد السادس، 2019م، ص55

² عبد السلام يونس رحيل، مرجع سبق ذكره، ص56

المبحث الثاني: نظم الإنذار المبكر ومساهمتها في إدارة الازمات

إن تعدد الأزمات الاقتصادية دفع بصانعي القرارات في المنظمات والمؤسسات إلى البحث عن أدوات علمية للتنبؤ بالأزمات قبل حدوثها فظهر في الأدبيات الاقتصادية ما اصطلح عليه بنظام الإنذار المبكر وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر المتعلقة بهذا الأخير

المطلب الأول: ماهية نظام الإنذار المبكر

إن مصطلح الإنذار المبكر يوحي بأن هذا النظام يقوم على أساس إشعار الجهة المعنية المختصة باحتمالية وقوع أزمة معينة كي تقوم تلك الجهات باتخاذ ما يلزم من إجراءات تهدف في المحصلة الى حماية مصالح المنظمات والافراد على حد سواء، وقد ارتأينا في هذا المطلب ويقصد إعطاء تصور واضح لهذا النظام ان نشير الى ثلاث نقاط أساسية، وذلك كما يلي:

أولاً/ تعريف نظام الإنذار المبكر:

قدم الباحثون عدة تعاريف لنظم الإنذار المبكر نوردتها كما يلي:

- ❖ عرف الحداد صالح الإنذار المبكر بأنه "نظام مبني على أسس علمية يساعد صناع القرار على التنبؤ بالأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة بحيث يساعد في إدارة حوار لدى جهات صنع القرار حول أفضل البدائل والحلول وإيجاد حزمة السياسات اللازمة لحصار الأزمة وعدم السماح لتداعياتها السلبية في التحقق¹
- ❖ وتعرف أنظمة الإنذار المبكر بأنها مجموعة من الإجراءات، الأنظمة، المؤشرات... الخ، التي تقوم بتحليل المعلومات والبيانات اللازمة لتشخيص المؤسسات المعرضة للخطر، وتسمح كذلك باستباق ظهور الأزمات²
- ❖ عرفها محمد رشاد الحملاوي والسيد محمود سماحة بأنها "آلية الغرض منها اكتشاف إشارات الإنذار اتجاه ظاهرة ما، وهي عملية تقوم على رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة.³

¹محمد زاوي، عصام أبو زيد، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر دراسة على شركات التأمين الأردنية في

الفترة (2014-2017)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 30، 01/06/2021، ص 54

²نظيرة قلادي، مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي،

الجزائر، العدد 8، مجلد 22، 2/11/2017، ص 324

³مداني أحمد، نحو بناء نظم الإنذار المبكر بانهايار أسواق راس المال العربية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية، جامعة

الشلف، الجزائر، العدد 2017، 21، ص 21

- ❖ كما يرى **فؤاد علوان** أن نظم الإنذار المبكر هي "عبارة عن آلية تعمل على ترقيب تغيرات مؤشرات بحدوث أزمة، إذ ترسل نظم الإنذار المبكر إشارات عند قيم معينة لتلك الإشارات وأن نتائج الإنذار المبكر يمكن أن تكون وفق أربع احتمالات وهي كما يلي¹:
- التوفيق: حيث يتم رصد إشارات الإنذار بوقوع الأزمة وتقع الأزمة.
 - الفشل: حيث لا يتم رصد إشارات الإنذار بوقوع الأزمة وتقع الأزمة.
 - الإنذار الكاذب: إذ يتم رصد إشارات الإنذار بوقوع الأزمة، فيعتقد أن هناك أزمة وشيكة الوقوع، بينما لا تقع الأزمة أصلاً.
 - الرفض الصحيح: حيث لا يتم اكتشاف إشارات بوقوع الأزمة ولا تقع الأزمة بالفعل.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح مصفوفة إشارات الإنذار المبكر.

الجدول رقم 2: مصفوفة إشارات الإنذار المبكر

لا يتم حدوث أزمة خلال الفترة القادمة	حدوث أزمة خلال الفترة القادمة	
الإنذار الكاذب	التوفيق	توجد إشارات إنذار
الرفض الصحيح	الفشل	لا توجد إشارات إنذار

المصدر: العيد صوفان، الطيب بولحية، فعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، مجلد2، العدد33، ص241

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام الإنذار المبكر هو أداة ومؤشرات تقوم بتوجيه وتحذير صانعي القرارات باحتمال حدوث ووقوع أزمة، فتبين احتمالات حدوثها في وقت مبكر قبل وقوعها لاتخاذ التدابير والاجراءات الوقائية اللازمة عند وقوعها.

ثانياً: أهمية نظم الإنذار المبكر:

تبرز أهمية نظم الإنذار المبكر باعتبارها وسيلة هامة وفعالة للتنبه والتحوط في مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها، وذلك للتنبه قبل حدوثها، مما يفيد في تدارك حدوثها، ويمكن تحديد أهمية وجود نظم الإنذار المبكر في النقاط التالية²:

أ- تبرز أهمية معرفة وقت حدوث الأزمة، لكن الموعد الذي تقع فيه الأزمة يبقى مجهولاً في أغلب الأحيان.

¹بلقطة ابراهيم، حريزي عبد الغني، مطاي عبد القادر، فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد4، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص33.

²صلاح علي أحمد محمد، محمد المهدي الأمير أحمد، دور محاسبة التحوط في زيادة فعالية نظم الإنذار المبكر بالأزمات المالية المصرفية (دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي السوداني)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، مجلد04، العدد01، 2020/03، ص212,213

ب- تعطي تفصيلا تاما عن كافة البيانات بصفة دورية مما يساعد على الرقابة التامة وتحديد نظام مختصر لمتخذ القرار

ت- ارتباط نظم الإنذار المبكر بظاهرة عدوى انتقال الأزمات وآليات انتقال الأزمات من خلال معرفة مميزات اقتصاديات البلدان التي تعرضت للعدوى.

ث- التحديث المستمر لقائمة مؤشرات نظام الإنذار المبكر للمرونة التي يتميز بها النظام الاقتصادي نتيجة لارتباط المتغيرات الاقتصادية ببعضها البعض.

كما يساعد نظام الإنذار المبكر على ما يلي¹:

- التقييم المستمر لنظم المؤسسات في شكل إطار أو هيكل رسمي للتقييم سواء عند الفحص أو بين فترات الفحص.

- التعرف المستمر على نظم المؤسسات أو المواقع داخل المؤسسات التي تكون فيها مشاكل أو يحتمل وقوعها في مشاكل.

- المساعدة في تحديد أولويات الفحص والتخصيص الأمثل للموارد الإشرافية والتخطيط المسبق للفحص. توجيه الاهتمام والتوقيت السليم من قبل المشرفين على المصارف.

ثالثا: أهداف نظام الإنذار المبكر:

يهدف تطبيق نظام الإنذار المبكر إلى تدارك وتجنب الأزمات من خلال وضع سياسات الاستجابة السريعة كما يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها²:

- الحد من آثار المخاطر والأزمات والازمات أو التخفيف من أضرارها
- إعطاء الفرصة والوقت الكافي للمهنيين بالخطر للوقاية منه قبل وقوعه والتعامل الصحيح معه عندما يقع بالسيطرة عليه والحد من آثاره.
- زيادة الثقة في الأجهزة والمنظمات المعنية بالتعامل مع الأزمات.
- إيجاد قنوات اتصال وتنسيق بين الجهات ذات العلاقة.
- تحديد الموعد الدقيق للأزمات الأمر الذي يساعد على تحديد نهاياتها والسيطرة عليها والحد من آثارها

¹ عادل عاشور، الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات المالية الجزائرية)،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص محاسبة ومالية، جامعة الجزائر، 2016/2017، ص94

² إبراهيم بن عبد العزيز ابراهيم اللحيان، دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات،

مجلد 01، العدد التعريفي، الرياض، 2017، ص53

المطلب الثاني: خطوات ومعوقات بناء نظام إنذار مبكر

أولاً: خطوات بناء نظام إنذار مبكر

يحتاج بناء نظام إنذار مبكر إلى تحديد المؤشرات التي ترتبط بالأزمة، ومن ثم تحديد الإطار العام للإنذار، ويمكن اتباع الخطوات التالية في تصميم نظام الإنذار المبكر¹:

1. **الخطوة الأولى:** تتمثل في اختيار المؤشرات القيادية التي من خلالها يمكن أن تعكس حالة المخاطرة وتمثلها بشكل مناسب، وتعتمد عملية اختيار المؤشرات القيادية على النظرية الاقتصادية والتجارب العملية السابقة للأزمات، وتصنف هذه المؤشرات إلى مؤشرات هيكلية ومؤشرات مسرعة ومؤشرات مثيرة.
2. **الخطوة الثانية:** تتمثل في جمع البيانات حول المتغيرات لبناء المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم المخاطرة، وعملية جمع البيانات ذات أهمية في تحديد قدرة النظام على التنبؤ بشكل مقبول.
3. **الخطوة الثالثة:** تتضمن عملية التقييم الإحصائي والتنبؤ للخروج بتقديرات رقمية، تتم مناقشتها من قبل أصحاب الخبرة وذوي الكفاءة لتحديد مدى واقعية تلك النتائج وترابطها.

ثانياً: معوقات بناء نظام إنذار مبكر

يمكن إيجاز معوقات الإنذار المبكر في ما يلي²:

- ✓ وجود صورة خاطئة في ذهن أفراد المؤسسة أو معتقدات غير صحيحة بشأن مناعة المؤسسة ضد الأزمات أو القذرة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتغوق هذه المعوقات قذرة الأفراد على التفسير الصحيح لعلامات الإنذار وتشخيص وجود الأزمة.
- ✓ عدم إضافة الحس الاقتصادي للخبراء إلى جانب البيانات الرقمية التي قد لا تكفي وحدها للدلالة على وجود أزمة وكذا الاعتماد على قاعدة بيانات إحصائية دون تصحيحها.
- ✓ يتأثر هذا النظام بمؤشرات غير اقتصادية كالجوانب السياسية والاجتماعية وهي أمور يصعب قياسها مما يسبب تحدياً كبيراً في القياس والتوقع للمستقبل.
- ✓ عدم وجود معايير الحيطه والمعايير الإحصائية والمحاسبة وتنوع هذه المعايير مما يقلل من فائدة مؤشرات الحيطه الكلية في الرقابة والافصاح العام وعدم إمكانية مقارنتها بين البلدان لعدم وجود معايير

¹ أحمد غريبي، العيد صوفان، مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، العدد العاشر، ص68

² جليل نور الدين، تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد28،

المجلد1، 2013، ص152

دولية مع التنوع الكبير في المعايير القومية، ومع فشل المعايير في التماشي مع التجديد السريع في السواق المالية.

✓ إن ضعف البيانات الخاصة بنوعية الأصول أو سوية المعلومات وعدم توافرها لدى المصمم في الوقت اللازم يجعل من إدراك الأزمة قبل حدوثها أمرا صعبا، ويلعب الرقم القياسي دور أداة تحليلية لدراسة الأزمات بعد حدوثها في ظل غياب المعلومات الواضحة والصريحة والدورية بعد أن كان يلعب دور أساسي في ظل توفر المعلومات في حينها على أساس منتظم، إذ يقوم بالتنبؤ قبل حدوث الأزمة.

المطلب الثالث: مساهمة نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والحد من مخاطرها

يعد نظام الإنذار المبكر من ضمن الأنظمة المسؤولة عن التنبؤ بالأزمات وخاصة المالية منها، فهو يهتم بتتبع الإشارات لاحتواء الأزمة وإدارتها.

أولا: نماذج الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات

يعتمد بناء نظام إنذار مبكر على عدة نماذج من أهمها نظام الإشارات ونظام الأحداث.

1. طريقة الأحداث:

طريقة الأحداث من الطرق الكيفية التي تعتمد على التمثيل البياني للمتغيرات الاقتصادية والمالية، إذا ما ظهر فيها سلوكا غير طبيعي قبل فترة الأزمة مقارنة بفترة الاستقرار، هذه الطريقة يمكن أن تستعمل الاختبارات القياسية لاختيار حالة المتغيرات قبل الأزمة وخلال فترة الاستقرار من حيث الأسباب والنتائج، تتطوي هذه الطريقة على ثلاث خطوات وهي¹:

- الخطوة الأولى: تحدد فيها مراحل الأزمة، ببناء مؤشرات الأزمة ثنائية الحد (0 ، 1)، بإعطاء القيمة " 1 " في حالة وجود أزمة، والقيمة " 0 " في حالة العكس أي عدم وجود أزمة.
- الخطوة الثانية: تحدد فيها إطار الأزمة لكل متغير أي تحديد الزمن " t " قبل وبعد الأزمة، في الغالب تكون 18 شهرا أو 24 شهر أو 3 سنوات قبل الأزمة وبعدها.
- الخطوة الثالثة: تتم فيها مقارنة سلوك كل متغير خلال الإطار الزمني المحدد للأزمة، مع ما كان عليه خارج هذا الإطار، والهدف من ذلك هو الحصول على متوسط القيم لفترات الأزمة وفترات الاستقرار لقياس انحرافها.

¹العيد صوفان، الطيب بولحية، فعالية نظم الانذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد23،

مجلد2، الجلفة، ص243.242

2. طريقة الإشارات:

تعمل طريقة الإشارات على رصد وتحليل أهم المؤشرات القائدة قبل وأثناء الأزمة، من خلال الكشف عن تقلبات قيمها بشكل كبير قبل وقوع الأزمة، تهدف هذه الطريقة إلى تحديد قيم حدية لبعض المتغيرات التي تعرف تذبذبات قبل الأزمة¹

في هذه الطريقة يتم تحديد لقيمة كل متغير عتبة أكبر من قيمة المؤشر التي يبدأ منها تقديم إشارات الإنذار من طرف النظام، تعلن عن إمكانية حدوث أزمة في فترة ومنية محددة والتي تسمى أفق الإشارة للتنبؤ بالأزمة، والتي تكون عادة 8 أشهر، 12 شهر، 24 شهر، والمؤشرات التي يتم الحصول عليها تكون ملخصة في الجدول التالي²:

الجدول رقم 3: الحالات الناتجة عن استخدام طريقة الإشارات

عدم حدوث الأزمة خلال الفترة (t)	حدوث الأزمة خلال الفترة (t)	
B	A	المؤشر يكشف أزمة
D	C	المؤشر لا يكشف أزمة
إجمالي الأزمات التي لن تحدث = B+D	إجمالي الأزمات التي سوف تحدث = C+A	

المصدر: العيد صوفان، أحمد غريبي، مرجع سبق ذكره ص 70

الحالة " A ": المؤشر جيد لأنه يصدر إشارات إنذار مبكرة لحدوث أزمة بعد 24 شهر
الحالة " b ": المؤشر غير جيد لأنه يصدر إشارات إنذار مبكرة لحدوث أزمة مصرفية، لكن الأزمة لا تقع بعد 24 شهر لأن المؤشر كاذب.

الحالة " C ": المؤشر جيد لأنه لا يقدم إشارات إنذار لحدوث أزمة لكن الأزمة تقع بعد 24 شهر
الحالة " D ": المؤشر جيد لأنه لا يصدر إشارة إنذار مبكر بحدوث أزمة وأنه بالفعل لا تقع أزمة بعد مرور 24 شهر.

ثانيا: مساهمة نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات

1- فاعلية نظام المعلومات للتنبؤ بالأزمات

في كل مرحلة من مراحل الأزمة يمكن استنتاج مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات أو إدارتها، وفي هذا الصدد سنتطرق للمراحل التالية³

¹ حمود سليم، مرجع سبق ذكره، ص 233

² العيد صوفان، أحمد غريبي، مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، جيل، ص 69، 70

³ سليمة قواسمية، دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** في هاته المرحلة تشمل مساهمة الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات في تحديد السياسة العامة والأهداف، وكذا المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة، إضافة إلى بناء قواعد معلومات مناسبة لكل من الأزمات، التنبؤ بالأزمات وتنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير سيناريوهات وخطط لمواجهة الأزمة، الإنذار في الوقت المناسب، فكل مرحلة من المراحل المشار إليها مسبقا تبنى أساسا على توفر المعلومات
- **مرحلة ما بعد الأزمة:** تجنب عنصر المفاجأة أي حدوث الأزمة أو إشارات تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، والتي تتجم عن قصور المعلومات أ عدم دقتها أو عدم وصولها والحصول عليها في الوقت المناسب، فتوافر المعلومات واستمرارية تحديثها يضمن تغيير الفكرة وفقا للمتغيرات التي تعد الأساس لاتخاذ القرار السليم، أي أن المنظمة يجب أن تنتهيا في أي وقت لحدوث أزمة، وبالتالي يجب عليها دائما جمع المعلومات والتأكد من صحتها، هذه الأخيرة تسهل على المنظمة الاستعداد النفسي لتقبل الأزمة كما أنها في أتم الاستعداد لاتخاذ قرارات في الوقت المناسب لإيجاد حلول لهذه الأزمة

2- فاعلية نظام الاتصال في التنبؤ بالأزمات:

هنا اتصال الأزمة هو العملية القائمة على خطط موضوعة مسبقا من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، حيث تشتمل على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، أي أن نظام الاتصال يمكن المنظمة من توفير سهولة انتقال المعلومات من وإلى الفريق وبالتالي يمكن القول أن نظام الإنذار المبكر يساهم في إدارة الأزمات من خلال عنصر نظام الاتصال الذي يؤثر على كل منهما.

3- مهارات وكفاءات فريق إدارة الأزمات في التنبؤ بالأزمات:

في حال حدوث أزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والأنشطة التي يقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة، ويتم اختيار فريق إدارة الأزمات تبعا للخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة. ومن خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءاتهم للعمل في فريق الأزمة، وعليه فكلما كان الفريق يمتلك مهارة وقدرة كلما أدى ذلك للقدرة على اكتشاف الإشارات الضعيفة التي تسهل التنبؤ بالأزمات¹

ثالثا: مدى كفاءة وفعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات

بالنظر إلى مدى فعالية نظام الإنذار المبكر هناك من الأكاديميين من يعترف بأن عددا من الأزمات لم تكن متوقعة وذلك رغم وضع عدد كبير من النماذج للمتغيرات المختلفة التي تتوافق مع تلك الأزمات، وإن

¹سليمة قواسمية، مرجع سبق ذكره، ص25

التنبؤ بتوقيت أحداث الأزمات الاقتصادية والمالية يعتمد أساساً على متغيرات تمس الهيكل الاقتصادي لمؤسسة ما، إذ تعتبر هذه الأخيرة ظواهر يصعب حصرها وتحديدها وبالتالي إدراجها عند بناء نماذج الإنذار المبكر، الأمر الذي يجعل من احتمال فشل النموذج احتمال لا مفر منه.¹

يختبر الاقتصاديون النماذج بأسلوبين²:

- أ- على أساس البيانات والفترة الزمنية التي صممت لأجلها (الأداء داخل العينة)
- ب- على أساس البيانات والفترة الزمنية التي لم تصمم لأجلها (الأداء خارج العينة)

ومن الواضح أن النموذج الأفضل هو الذي يقدم إشارات غنية بالمعلومات خارج العينة، أي خارج الفترة الزمنية التي تم تقدير النموذج نفسه لها، غير أنه من الممكن أن تكون الإنذارات الكاذبة أمراً شائعاً، ففي أكثر من نصف المرات التي تنبأت فيها جميع هذه النماذج بقرب وقوع أزمة لم تقع أية أزمة³. كما توصل بيكام وآخرون إلى أن نظم الإنذار المبكر لها سلطة تنبؤية قوية والتغيرات في دعائم إشارة على مشاكل في المستقبل.

ومنه يمكن القول أن نماذج الإنذار المبكر تعتبر أدوات ناقصة فهي غالباً تصدر إشارات زائفة تنتبأ بأزمات لا تحدث و تفوتها أخرى تحدث بالفعل، غير أنها توفر معلومات مفيدة تصف بصورة منظمة وموضوعية العلاقة التاريخية بين المتغيرات المرتبطة بالظروف المؤدية للأزمات وبين الأزمات ذاتها⁴.

¹العيد صوفان، الطيب بولحية، مرجع سبق ذكره، ص 245

²عائشة طبي، كروش نور الدين، دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية وإدارتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلد 3، العدد 2، 2019/12، ص 83

³عائشة طبي، كروش نور الدين، نفس المرجع ونفس الصفحة

⁴عائشة طبي، كروش نور الدين، نفس المرجع، ص 84

المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

بعد الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن أجل الإلمام بالجانب النظري للدراسة، تم اختيار مجموعة من الدراسات المختلفة والتي لها علاقة بدراستنا، حيث تمت عملية مراجعتها وإلقاء الضوء عليها من خلال التعرف إلى كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وذلك للتعرف على أهم الجوانب التي تم التركيز عليها وإجراءاتها ودواتها وأهم نتائجها وعلاقتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسة المتعلقة بإدارة الأزمات وتظم الإنذار المبكر

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات

1. الدراسات العربية:

• دراسة ل محمد عصام ياسين اسليم 2017 " دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة)¹ هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات حيث تناولت الدراسة أبعاد القيادة الإستراتيجية و إبراز علاقتها بإدارة الأزمات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أيضا استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 137 استبانة على 137 ضابط، استرد منها (132) استبانة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة تمتلك خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية وتقوم باستثمار جميع الامكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الوقاية.

• دراسة وائل محمد جبريل 2020 " واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية (دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط²)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة معتمدا معتدا في ذلك منهج دراسة الحالة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات الوسطى بشركة الخليج العربي للنفط بلغ قوامه (77) مديرا بعد توزيعها تم استرجاع (54) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل الاستبانة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

¹ محمد عصام ياسين اسليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة)، غزة فلسطين، 2017

² وائل محمد جبريل، واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية (دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، جامعة ليبيا، 2020

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك فروق معنوية لبعده عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات وبدرجة ممارسة متوسطة كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من بينها:

- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكملاً للتخطيط الإستراتيجي بالشركة
- إعداد برامج تدريبية لمديري ورؤساء الأقسام بالشركة محل الدراسة تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مسؤولياتهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح أفكار ومناقشتها والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة

● دراسة ل سميير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسام الرجوب (2020) "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا"،¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 59 عاملاً واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تبين وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
 - ✓ تبين ان متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة جاءت بدرجة مرتفعة جداً وبناء على النتائج السالفة الذكر يوصي الباحثان بالآتي:
 - التأكيد على اشمال التخطيط الإستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات
 - العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة في البلدية لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية
2. الدراسات الأجنبية:

● دراسة ل (Stevenfink) 1989 بعنوان **Crisis Management**²

هدفت الدراسة إلى تحليل الأزمات والاستفادة من الأخطاء التي أدت إلى حدوثها والتوصل لاستراتيجيات لمواجهة الأزمات والتنبؤ والحد من آثارها
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من مكونة من 500 مدير تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

¹ سميير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسام الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر

العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد4، العدد1، فلسطين، 2020

² Steven fink، crisis management، 1989.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت زبدتها في أن عدم وجود مركز لقيادة الأزمات لتجميع المعلومات وتمحيص الإشاعات يؤدي إلى تصعيد الأزمة وامتدادها وصعوبة التنبؤ بها والحد من آثارها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بنظم الإنذار المبكر

• دراسة نظيرة قلادي 2017 " مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي"¹

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فعالية نظم الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، انطلق الباحث من في دراسته من فرضيات الدراسة المتمثلة في:

✓ تساهم الإجراءات الوقائية لوحدها في الحفاظ على الاستقرار المالي.

✓ النتائج المتحصل عليها بواسطة طريقة الإشارات عالية الدقة.

دارت الدراسة حول مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالاستقرار المالي ونظم الإنذار المبكر ومدى فعاليتها في قياس الاستقرار المالي معتمدا في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج أنظمة الإنذار المبكر تفنقد الدقة وقد تكون خاطئة أحيانا، وعليه أوصت الدراسة بضرورة عدم الاكتفاء باستعمال أنظمة الإنذار المبكر فقط وبضرورة اعتماد اتباع أساليب كمية أخرى إلى جانبها.

• دراسة هدوفة حسيبة (2018) "كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك الجزائرية للتنبؤ بالأزمات دراسة مقارنة بين الانظمة الجزائرية والانظمة العالمية"²

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الانظمة الاحترازية المعمول بها في البنوك التجارية وآثارها في تجنب الأزمات والوصول إلى مقارنة الأنظمة الاحترازية بالأنظمة المعمول بها عالميا، حيث انطلق الباحث من فرضية تحاول الإجابة على السؤال الآتي: ما مدى كفاءة أنظمة الإنذار المبكر المستخدمة في البنوك الجزائرية للتنبؤ بالأزمات؟

وقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة متمثلة في مجموعة من البنوك منها بنك التنمية الفلاحية والبنك الوطني الجزائري وبنك التنمية المحلية وبنك البركة، وقد تم اختيار العينة على أساس توفر ووجود بعض البيانات والمعطيات المتعلقة بهم، مستخدما في ذلك برامج التحليل الاحصائي (spss18)
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم فعالية وكفاءة أنظمة الإنذار المبكر المستخدمة في البنوك مقارنة بالأنظمة العالمية والحديث

¹نظيرة قلادي، مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الانسانية، العدد 8، الجزء الثاني، جامعة أم البواقي الجزائر، 2017

²هدوفة حسيبة، كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين أنظمة الجزائرية والانظمة العالمية) أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/07/09

▪ دراسة طار عبد القدوس 2018 "أنظمة الإنذار المبكر كأساس للحكم على شركات الملاءة لشركات التأمين (دراسة حالة الجزائر بالتطبيق على التأمينات العامة للفترة 2013-2015)"¹

هدفت الدراسة إلى محاولة تطبيق أنظمة الإنذار المبكر على بيانات سوق التأمين الجزائري، معتمداً في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بجوانب الدراسة بهدف الإجابة على الفرضيات التخمينية المشكلة كإجابات مؤقتة لمشكلة البحث، كما جرى اختيار عينة مكونة من 5 شركات تمارس مجال التأمينات وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أنظمة الإنذار المبكر على بيانات سوق التأمين الجزائري يساهم في كشف نقاط الضعف للأوضاع المالية لشركات التأمين لزيادة الفرص أمامها ومعالجة الاختلالات في وقت مبكر بالإضافة إلى تعزيز أنظمة الإنذار والرقابة على الشركات في استيعاب الصدمات مما يساهم في إيجاد سوق تأمينية موثوق بها.

▪ دراسة محمد زاوي وعصام بوزيد "تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر (دراسة على شركات التأمين الأردنية 2014-2017)"²

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر بالاعتماد على النسب المالية التي لها علاقة مباشرة بنظم الإنذار المبكر، باستعمال البيانات المالية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما جرى اختيار عينة مكونة من 20 شركة مدرجة في بورصة عمان

توصلت الدراسة إلى أن كافة النسب المالية التي تم احتسابها كانت وفق معدلات مقبولة، مما يؤكد على إمكانية تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر، وعليه توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير وتحديث نظام الإنذار المبكر لشركات التأمين في بيئة الشركات الأردنية.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضنا من خلال هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة المقدره ب (8) دراسات والتي كانت لها علاقة بموضوع دراستنا، شملت كل من إدارة الأزمات والإنذار المبكر، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث الجغرافيا منها ما تم دراسته في دول عربية والتي بلغت (7) دراسات ومنها ما هو أجنبي والذي بلغ عددها (1) دراسة، وتم عرض هذه الدراسات وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث حسب كل متغير، وقد كان أقدم هذه الدراسات أجريت سنة 2017 وأحدثها تم دراستها سنة 2020، غلب على هذه الدراسات الأسلوب الوصفي

¹ طار عبد القدوس، أنظمة الإنذار المبكر كأساس للحكم على الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة الجزائر بالتطبيق على التأمينات العامة للفترة 2013-2015، المجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد، المجلد 5، العدد 1، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2018/05/30

² محمد زاوي، عصام بوزيد، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر دراسة على شركات التأمين الأردنية ما بين 2014-2017، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية

وتم الاعتماد في غالبيتها على أداة الاستبيان في عملية جمع البيانات على مفردات العينة، ومن خلال استعراضنا لملاحظات هذه الدراسات لوحظ أنها تعددت أهدافها وتساؤلاتها ونتائجها، إلا أنه في ما يخص إدارة الأزمات فقد تم التركيز فيها على نوع واحد من الأزمات وهو الأزمات المالية ومراحلها ومسببات حدوثها وكيفية إدارتها وآثارها في مؤسسات ومجالات مختلفة وأهملت الجانب الاقتصادي منها، أما فيما يخص الإنذار المبكر فقد ركزت على تحديد ودراسة بعض مؤشرات الإنذار للتنبؤ بالأزمات داخل المؤسسات المالية وأهملت المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد ما تم تناوله من دراسات سابقة وتعقيب عليها تبين من خلال ذلك أن هذه الدراسة تتفق مع أغلب الدراسات فيما يخص إدارة الأزمات وأسباب حدوثها ومراحلها وكيفية إدارتها، ومن خلال ما تم استعراضه يمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

أوجه التشابه:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات أمر حتمي وطبيعي لكل مؤسسة ومن الضروري التعامل معها من خلال تفعيل نظام إنذار مبكر
- اتفقت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية على ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط فعالة للتعامل مع الأزمات.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الحالية في أهمية وجود نظام إنذار مبكر للتنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها وآثارها وكيفية التعامل معها لتحسين وتطوير أداء المؤسسات

أوجه الاختلاف:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في أماكن وأزمنة مختلفة
- أوصت معظم الدراسات بضرورة توفير ووضع الوسائل الضرورية المتاحة لكل مؤسسة بينما ركزت الدراسة الحالية بشكل كبير على ضرورة وجود أنظمة إنذار مبكر للتنبؤ بالأزمات والوقاية منها
- تناولت الدراسات السابقة أهم العوامل المسببة للأزمات بمختلف أنواعها وكيفية معالجتها بشكل عام أما الدراسة الحالية فقد سعت إلى إيجاد وسائل إنذار مبكر للحد من مخاطر تلك الأزمات
- تختلف الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية من حيث دراسة الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة الأزمات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، يمكننا أن نخلص إلى أن الأزمة مشكلة واقعة بالفعل ومنتوق وقوعها ولأنها تحمل المزيد من المخاطر والتهديدات فالتصدي لها لا مفر ومنه نستطيع القول بأن تبني المؤسسات لنظام الإنذار المبكر هو أساس إدارة الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، حيث يظهر ذلك من خلال مساهمة جميع العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات وإدارتها.

وتمكننا من التعرف على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتي كانت تختلف من حيث الجغرافيا والمجال وغيرها، ومن خلال استعراضنا لمخلصات هذه الدراسات لوحظ أنها تعددت أهدافها وتساؤلاتها ونتائجها، إلا أنه في ما يخص إدارة الأزمات فقد تم التركيز فيها على نوع واحد من الأزمات ألا وهو الأزمات المالية ومرآحلها ومسببات حدوثها وكيفية إدارتها وآثارها في مؤسسات ومجالات مختلفة وأهملت الجانب الاقتصادي منها، أما فيما يخص الإنذار المبكر فقد ركزت على تحديد ودراسة بعض من مؤشرات الإنذار للتنبؤ بالأزمات داخل المؤسسات المالية وأهملت المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق
الوطني للتأمين الفلاحي

تمهيد:

بعد ان عرضنا الاطر النظرية للدراسة سنقوم من خلال هذا الفصل بتفعيل على أرض الواقع وذلك من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي أدرار متبعين الخطوات التالية
المبحث الأول: الادوات المتبعة والاساليب الاحصائية
المبحث الثاني: مناقشة النتائج والفرضيات

المبحث الأول : تقديم إجراءات الدراسة الميدانية

يتم الاعتماد على منهجية متكاملة من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، من خلال إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، والتي عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها وتحقيق الهدف من الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة

لإعداد أي دراسة يتوجب على الباحث إتباع مجموعة من الطرق لتكون وفق أسلوب ومنهج علمي.
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد يتعامل مع هذه المؤسسة، ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكل مستهلك قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها، قام الباحثان بتوزيع (35) استمارة استبيان، وتم استرجاع (30) استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

ثانياً: متغيرات الدراسة (أداة الدراسة):

استعانت هذه الدراسة على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين. خصص الجزء الأول للتعرف على المتغيرات الشخصية والمهنية للمبحوثين وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني فخصص لأبعاد اداة الازمات والذي يتكون من الأبعاد التالية (مرحلة قبل الأزمة، مرحلة اثناء الأزمة، مرحلة بعد الأزمة). والجزء الثالث لأبعاد الإنذار المبكر (التنبؤ بالأزمات، ادارة اجراءات الازمات، نظام الازمات)

ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.**1 -مصادر وأساليب جمع البيانات و المعلومات :**

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتم إجراء مقابلة مع موظفي الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة تتكون من (5) فقرات.

الجزء الثاني: يحتوي على محور خاص بمتغير ادارة الازمة ويتضمن (15) عبارة وكل بعد يحتوي على (5) عبارات (مرحلة قبل الأزمة، مرحلة اثناء الأزمة، مرحلة بعد الأزمة).

الجزء الثالث: يحتوي على محور خاص بمتغير الانذار المبكر ويتضمن (15) عبارة وكل بعد يحتوي على (5) عبارات (التنبؤ بالأزمات، إدارة إجراءات الأزمات، نظام الاتصالات).

من أجل التقدير المناسب لدرجة موافقة المبحوثين على سلم (ليكارت) يتم عادة تحديد مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة ودرجات الموافقة المناسبة لها، وهذا من خلال حساب المدى الذي يساوي إلى الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة في المقياس، يمكن توضيح الإجراءات المتبعة لتحديد درجات الموافقة على سلم (ليكارت) الخماسي.

$$\text{*المدى: } (1-5) = 4$$

*طول الفئة: هو حاصل قسمة قيمة المدى على عدد درجة المقياس. وعليه فطول الفئة في هذه الحالة يساوي

$$0.8 = (4/5)$$

*يحدد طول الفئة الأولى بإضافة (0.8) إلى أدنى قيمة بالمقياس وهي (1)، في كل مرة تضاف تلك القيمة (0.8) على الفئة الجديدة حتى يتم الانتهاء من تحديد أطول الفئات الخمس.

- يمكن الحصول على مجالات المتوسطات الحسابية المرجحة ودرجات الموافقة

الجدول رقم 4: يوضح الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي.

الفئات	مجالات المتوسطات الحسابية	درجة الموافقة المناسبة
غير موافق بشدة]1.8-1]	درجة متدنية جدا من الموافقة
غير موافق]2.6-1.8]	درجة متدنية من الموافقة
محايد]3.4-2.6]	درجة متوسطة من الموافقة
موافق]4.2-3.4]	درجة عالية من الموافقة
موافق بشدة]5-4.2]	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والمتمثلة في:

*معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة البحث.

*إختبار kolmogorov-Smirnov و shapiro-wilk: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests

.of Normality).

*مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف المجتمع وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والتباين.

المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية والوصفية للنتائج

أولاً : وصف العينة

1- متغير الجنس

الجدول رقم 5: يمثل متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	20	57,1
انثى	15	42,9
المجموع	35	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور أكثر من الاناث حيث بلغت 57.1% مقارنة الاناث الذين بلغت نسبتهم 42.9% وهي نسب مقارنة فيما بينها.

متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 6: يمثل تكرار المؤهل العلمي

التكرار	النسبة	المتغير
10	28,6	ثانوي
20	57,1	جامعي
5	14,3	دراسات عليا
35	100,0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن مستوى الجامعي هم الاكثر حضور بين افراد العينة بنسبة 57.1% تليها الثانوي بنسبة 28.6% ثم الدراسات العليا بنسبة 14.3% مما يتطلب ان المؤسسة تتطلب الاطارات بكثرة.

الجدول رقم 7: يمثل متغير العمر

التكرار	النسبة	التعيين
10	28,6	اقل من 30 سنة
21	60,0	من 30 الى 49 سنة
4	11,4	من 50 فما فوق
35	100,0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss من خلال الجدول نلاحظ معزم افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 49 سنة بنسبة 60% اكثر من لنصف تليها القل من 30 سنة بنسبة 28.6% لكن فوق 50 سنة قليلة بنسبة 11.4% مما يدل ان المؤسسة تتطلب الفئة الشبابية

الجدول رقم 8 : متغير المستوى الإداري

النسبة	التكرار	التعيين
20,0	7	رئيس مصلح
40,0	14	مكلف بالدراسات
37,1	13	محرر
97,1	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss من خلال الجدول اعلاه يتضح ان اغلب افراد العينة مكلف بالدراسات بنسبة 40% ب فيها المحررين بنسبة 37.1% ثم رؤساء المصالح بنسبة 20% متغير الخبرة.

الجدول رقم 9: سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	التعيين
54,3	19	اقل من 10 سنوات
22,9	8	من 10 الى 15 سنة
22,9	8	اكثر من 15 سنة
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss من الجدول أعلاه تبين ان اكثر العمال خبرة هم الذين خبرتهم أقل من 10 سنوات بنسبة 54.3% تليها باقي الخبرتين من 10 إلى 15 سنة والأكثر من 15 سنة بنسبة 22.9 وهذا كون اطارات المؤسسة من فئة الشباب ثانيا: قياس ثبات وصدق الاستبانة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة المقياس بمستوى (0.06) فأكثر

المحور الأول: الأزمة

الجدول رقم 10: يمثل قيمة لمحور الاول

المراحل	قيمة الفا
مرحلة قبل الازمة	9,12
اثناء الازمة	8,62
بعد الازمة	9,17
الكلية	9,050

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل ابعاد محور الازمة قد نسبة كبيرة من اختبار الفا حيث بلغت بعد " بعد الازمة" قيمة 0.917 أي بنسبة 91 % يليها بعد مرحلة قبل الازمة بلغت قيمة الفا 0.912 ثم بعد " اثناء الأزمة " بقيمة 0.86 بنسبة 86% حيث بلغت قيمة الفا الكلية 0.90 مما يدل على صدق الاستبيان وثبات المحور يمكن الاستعانة به في دراسة أخرى

المحور الثاني : الإنذار المبكر

نظام الإنذار المبكر مجموعة من الإجراءات الأنظمة والمؤشرات...الخ، التي تقوم بتحليل المعلومات والبيانات اللازمة للتنبؤ بالأزمات

الجدول رقم 11: يمثل قيم الفا للمحور الثاني

البعد	قيمة الفا
التنبؤ بالأزمات	8,28
إدارة الأزمات	8,64
نظام الاتصالات	8,88
الكلية	0.866

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ان كل ابعاد محور الازمة قد نسبة كبيرة من اختبار الف حيث بلغت بعد نظام الاتصالات" قيمة 0.88 أي بنسبة 88 % يليها بعد مرحلة ادارة الازمات بلغت قيمة الفا 0.864 ثم بعد " التنبؤ بالأزمات " بقيمة 0.826 بنسبة 82% حيث بلغت قيمة الفا الكلية 0.86 مما يدل على صدق الاستبيان وثبات المحور يمكن الاستعانة به في دراسة أخرى .

ثالثا :التوزيع الطبيعي للاستبانة

نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وسنقوم بحسابه من خلال معامل Kolmogorov-Smirnova و shapiro-wilk بحيث يجب أن تكون النتيجة أكبر من مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم 12: يمثل التوزيع الطبيعي للعينة

shapiro-wilk	Kolmogorov-Smirnova	البيان
0,050 ^c	0,148	القيمة الإجمالية لجميع متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول ان معدل اختبار Kolmogorov-Smirnova بلغت قيمة هـ 0.148 بمستوى الدلالة يساوي 0.05 أي نقول ان عينة الاختبار تتبع التوزيع لطبيعي.

رابعا : الاتساق الداخلي :

تتم دراسة الاتساق الداخلي للفقرات او الابعاد وذلك بحساب معامل الارتباط ومستوى الدلالة

الجدول رقم 12: يمثل الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محور إدارة الأزمة
0,000	0,910**	قبل الازمة
0,000	0,792**	اثناء الازمة
0,000	0,675**	بعد الازمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ كل أبعاد محور ادارة الازمة تنسق داخل بمعامل ارتباط عن مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على قوة الارتباط حيث بلغ بعد قبل الأزمة أقوى معامل ارتباط بلغ $0,910^{**}$ يدل بعد أثناء الازمة بـ $0,792^{**}$ ثم بعد $0,675^{**}$ وكلها دالة احصائيا بمستوى الدلالة بلغت 0.00.

الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم 13: يمثل الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محور الإنذار المبكر
0,000	8,41**	التنبؤ بالأزمات
0,000	8,15**	إدارة الازمات
0,000	7,78**	نظام الاتصالات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ كل أبعاد محور ادارة الازمة تتسق داخليا بمعامل ارتباط عن مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على قوة الارتباط حيث بلغ بعد "التنبؤ بالأزمات " أقوى معامل ارتباط بلغ $0,841^{**}$ يدل بعد ادارة الازمات بـ $0,815^{**}$ ثم بعد نظام الاتصالات $0,778$ وكلها دالة احصائيا بمستوى الدلالة بلغت 0.00.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج والفرضيات

من خلال المبحث نتطرق إلى عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها على أفراد العينة وتحليل الفرضيات للتأكد من صحتها.

المطلب الأول : مدى استجابة افراد العينة

للتعرف على مدى استجابة العينة نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان

الجدول رقم 14: مدى استجابة افراد العينة لمحور الاول

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المستوى الحسابي	
موافق	0,79865	4,0457	قبل الازمة
موافق	0,65686	4,0171	أثناء الازمة
موافق	0,59210	4,2000	بعد الازمة
موافق	0,66028	3,9524	الازمة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن كل أبعاد المحور بلغت درجة الموافقة أي جل افراد العينة متوافقة على فقراتها كما حيث بلغت بعد قبل الازمة مستوى حسابي 4.04 بدرجة عالية من التوافق مما يدل على ان جل أفراد يتقنون على أن

- تواجه المؤسسة صعوبات ومشكلات توفعها فب الازمات
- يتم التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها
- تتخذ المؤسسة اجراءات وقائية لتلاقي حدوث الازمة
- تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على امكانية حدوث الازمة
- تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على امكانية حدوث الازمة

أما بعد أثناء الازمة هو ايضا بلغت درجة من التوافق بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 بانحراف معياري أقل من الصفر بمعدل 0.65 مما يدل على افراد على أنه

- تتعامل المؤسسة مع الازمات بشكل يتلائم وطبيعتها
- يتم ابلاغ الادارة العليا عند حدوث الازمة
- تتمتع المؤسسة بفريق عمل مدرب على التعامل مع الازمة فور حدوثها
- توفر المؤسسة خطط وبرامج لإدارة الازمة
- تساهم المؤسسة في توفير الامكانات المادية من اجل التعامل مع الازمة

أما بعد "بعد الازمة" هو أيضا بلغت درجة التوافق على سلم ديكارت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.20 مما يدل على أن:

- تساهم المؤسسة في توفير الامكانيات المادية من اجل التعامل مع الازمة
- تستفيد المنظمة من الازمات التي تم مواجهتها لمجابهة الازمات المحتملة
- توفر المؤسسة وسائل لتحفيز وتشجيع المشاركين في ادارة الازمات ورفع روحهم المعنوية
- تعمل المنظمة على تحسين ترمج وخطط ادارة الازمات
- محاولة اعادة الحياة الطبيعية للاماكن والافراد المتضررة من الازمة
- تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الاخرى ذات العلاقة لتقادي الازمة

الجدول رقم 15: مدى استجابة افراد العينة لمحور الاول

مستوى التوافق	الانحراف المعياري	المستوى الحسابي	ابعاد المحور
متوافقة	5,9210	4,2000	التنبؤ_بالازمات
متوافقة	6,9948	4,0114	ادارة_الازمات
متوافقة	6,9635	4,0457	نظام_الاتصالات
متوافقة	5,3641	4,0857	الانذار_المبكر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان كل أبعاد المحور بلغت درجة الموافقة أي جل افراد العينة متوافقة على فقراتها كما حيث بلغت بعد التنبؤ بالازمات مستوى حسابي 4,2000 بدرجة عالية من التوافق مما يدل على ان جل أفراد العينة يتقنون على أن

- تتطلب نظم الانذار المبكر للتنبؤ بالازمات جهودا مستمرة كي تعمل بشكل صحيح
- تلعب مؤشرات الانذار المبكر دورا تحليليا للازمات قبل حدوثها
- تفسر مؤشرات الانذار المبكر بدقة عالية الكيفية التي تتصرف بها قبل واثناء الازمة وبعدها
- تسعى مؤشرات الانذار المبكر الى تحديد المجال الزمني للازمة ومعرفة فترات الهشاشة التي يجب تجنبها

- تساهم عملية التنبؤ في اعداد خطط موقفية لإدارة الازمات

اما بعد إدارة الازمات هو ايضا بلغت درجة من التوافق بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01 بانحراف معياري أقل من الصفر بمعدل 0.65 مما يدل على افراد على أنه

- كلما كان فريق ادارة الازمة مكون من اشخاص مؤهلين وذوي خبرة ادارية كلما اضفى على النظام المصدقية وايجاد الحلول قبل خروجها عن السيطرة
- ان سلوكيات القائد الفطرية والمكتسبة تساعده على استشعار المخاطر وايجاد الحلول قبل فوات الاوان

- يمتلك فريق ادارة الازمات مهارات للتعامل مع الازمات الطارئة
 - تنفذ المؤسسة برامج تربية للعاملين في ادارة الازمات
 - تساهم خطط الانذار في وضوح مفردات التعامل مع الازمة
- أما بعد "نظام الاتصالات" هو أيضا بلغت درجة التوافق على سلم ديكرت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي بـ 4.20 مما يدل على أن:
- كلما كان الاتصال يؤدي دوره بشكل سريع كلما ساعد نظام الانذار المبكر في اكتشاف الازمات مبكرا وتداركها
 - تبرم المنظمة شراكات واتفاقيات في مجال ادارة الازمات
 - تستعين المؤسسة بالخبراء لتنفيذ ومساندة خطط ادارة الازمات
 - تفتح المؤسسة قنوات اتصال جديدة مع المجتمع الخارجي
 - يحتاج نظام الانذار المبكر الى كم هائل من المعلومات تساعده في اكتشاف الازمات مبكرا والقيام بالدور الموكل له
 - تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الاخرى ذات العلاقة لتقادي الازمة

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات من خلال استخدام الأدوات الإحصائية

أولا : الفرضيات الجزئية

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الإنذار المبكر (المتغير التابع) وابعاد المتغير المستقل

الجدول رقم 16: اختبار التباين بين ابعاد أداة الازمة والانذار المبكر

مستوى الدلالة sig	T	قيمة معامل الانحدار α	قيمة معامل الثبات β	درجة الحرية	Sig. المحسوبة	F	مستوى الثبات	قيمة معامل التحديد	ابعاد المتغير المستقل
0,22	2,420	,380	,237	3	,000 ^b	14,146	,578	760 ^a	مرحلة قبل الازمة
3,48	9,52	1,76	1,18	31					اثناء الازمة

0,34	2,212	3,41	2,79	34					بعد الازمة
------	-------	------	------	----	--	--	--	--	------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ معامل التحديد بلغ قيمة موجبة بلغت (0.76) مما يدل على وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل هو ادارة الازمة والمتغير التابع هو الإنذار المبكر لحظة الازمة بنسبة بلغت 0.57 أي بنسبة 57 %، في بلغت قيمة F 14.14 وهي قيمة كبيرة أكبر من 1 أي توجد على قوة الارتباط وهذا الارتباط الذي ينتج لنا المعادلة الخطية من الشكل

$$Y = \alpha X + \beta$$

حيث

Y المتغير التابع

α معامل الانحدار

β معامل الثبات

X المتغير المستقل

ومن الملاحظ ان كل قيم (α 0.171-0.380) موجبة على كافة الابعاد أي انه علاقة طردية بين المتغير اما قيمة (β 0.118-0.279) هي ايضا موجبة مما يدل ان العلاقة بينهما متناسبة و متسارعة أي لكam زاد X ب قيمة α تزيد قيمة .لوهذه القيمة العلاقة تبقى قائمة بعد اختبار مقياس T الذي هو ايضا اكبر من 1 وهي دلالة إحصائية لأنها أكثر من قيمة sig المحسوبة 0.00 أي انه

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمة قبل حدوثها والإنذار المبكر

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمة أثناء حدوثها والإنذار المبكر

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمة بعد حدوثها والإنذار المبكر

الفرضية الثانية: : توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الانذار المبكر تغزي الجنس

الجدول رقم 17: يمثل الفروق لمتغير الجنس

sig	T	قيمة الخطأ	الانحراف المعياري	المستوى الحسابي	التكرار	جنس	
1,81	1,871	1,0942	4,8936	4,3500	20	ذكر	التنبؤ بالأزمات
		1,7348	6,7188	4,0000	15	انثى	
2,25	1,529	1,7290	7,7324	4,0000	20	ذكر	إدارة الازمات
		1,5840	6,1350	4,0267	15	انثى	
2,38	1,441	1,4473	6,4726	4,1000	20	ذكر	نظام الاتصالات
		1,9987	7,7410	3,9733	15	انثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه ان تكرار الذكور اكثر من الاناث وكلاهما بلغا درجة الموافقة في كل أبعاد المحور على سلم ديكارت وهي كل دالة احصائيا لأنها بلغت مستوى الدلائل أكبر من 0.05 أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية أبعاد ادارة الأزمة تغزي متغير الجنس توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الإنذار المبكر تغزي العمر

الجدول رقم 18: يمثل الفروق لمتغير المستوى

المؤهل العلمي	التكرار	المستوى الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الخطأ	ت	الدلالة
ثانوي	10	4,2200	5,9963	1,8962	2,73	6,06
	20	4,1600	6,4759	1,4480		
جامعي	10	4,1000	8,0691	2,5517	2,65	6,10
	20	4,0200	6,9555	1,5553		
ثانوي	10	3,8800	7,8429	2,4801	8,16	3,74
	20	4,1100	6,9122	1,5456		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه ان تكرار المستوى الجامعي اكثر من الثانوي وكلاهما بلغا درجة الموافقة في كل أبعاد المحور على سلم ديكارت وهي كل دالة احصائيا لأنها بلغت مستوى الدلائل أكبر من 0.05 أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية أبعاد ادارة الأزمة تغزي متغير المستوى ثانيا: مناقشة الفرضية الرئيسية

ما مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها داخل المؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم 19 يمثل اختبار التباين بين المتغيرين

مستوى الدلالة	T	قيمة معامل الانحدار α	قيمة معامل الثبات β	درجة الحرية	Sig. المحسوبة	F	مستوى الثبات	قيمة معامل التحديد	ابعاد التغير المستقل
0,000	6,618	6,14	0,755	1	0,000 ^b	43,799	0,570	0,755 ^a	ادارة الازمة
				33					الانذار المبكر

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ معامل التحديد بلغ قيمة موجبة بلغت (0.75) مما يدل على وجود علاقة بين المتغير المستقل هو ادارة الازمة والمتغير التابع هو الانذار المبكر لحلة الازمات بنسبة بلغت 0.57 أي بنسبة 57 %، في بلغت قيمة F 43.79 وهي قيمة كبيرة اكبر من 1 أي توجد علاقة قوية الارتباط وهذا الارتباط الذي ينتج لنا المعاملة الخطية من الشكل

$$Y = \alpha X + \beta$$

حيث

Y المتغير التابع

α معامل الانحدار

β معامل الثبات

X المتغير المستقل

ومن الملاحظ ان كل قيم (0.614) α موجبة على كافة الابعاد أي انه علاقة طردية بين المتغير اما قيمة β (0.755) هي ايضا موجبة مما يدل ان العلاقة بينهما متناسبة و متسارعة أي لكام زاد X ب قيمة α تزيد قيمة y.

وهذه القيمة العلاقة تبقى قائمة بعد اختبار مقياس T الذي ه ايضا اكبر من 1 وهي دلة إحصائيا لأنها أكثر من قيمة sig المحسوبة 0.00 أي انه

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية لمعرفة مدى مساهمة نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات والحد من مخاطرها، واعتمدنا في دراستنا على الاستبيان في عملية جمع البيانات حول الدراسة، من خلال توزيعها على عينات الدراسة، والذي قمنا بتقسيمه إلى جزئين تمثل الجزء الأول في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة، أما الجزء الثاني فتمثل في نظم الإنذار المبكر، وكان الهدف من ذلك الإجابة على إشكالية الدراسة وبعد استرجاعنا للاستبيان قمنا بعرض وتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS مع استخدام الأساليب الإحصائية لاحظنا أن هناك انذار مبكر لإدارة الأزمات وقد حاولنا من خلال دراستنا إيجاد العلاقة بين الانذار المبكر وإدارة الأزمات وبالاستعانة بالاستبيان المعد سابقا لهذه الدراسة وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss توصلنا إلى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الازمة والانذار المبكر داخل المؤسسة وهي العلاقة تتأثر بالفروق بين الجنسين والمستوى التعليمي .

خاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا هذه والتي تناولت موضوع دور نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والحد من مخاطرها بجانبه النظري والتطبيقي، تبين أن المؤسسات بحاجة إلى التكيف مع مقتضيات البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير والأخذ باستراتيجية إدارة الأزمات كإستراتيجية أساسية للتعامل مع الأزمات والحد منها. إن عملية التنبؤ بالأزمات أمر يصعب التوصل إليه الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى البحث عن آليات وأدوات جديدة لإدارة الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها.

من خلال ما سبق نستطيع القول بأن تبني المؤسسات لنظام الإنذار المبكر أساس إدارة الأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها، ويظهر ذلك من خلال مساهمة جميع العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات وإدارتها.

الاستنتاجات:

- من أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج البحث الميداني ما يلي:
- أن نظام الإنذار المبكر يحتوي على إشارات تمكن من رصد وكشف الأزمات والتنبؤ لها فلا حدوثها
 - يعمل نظام الإنذار المبكر على التنبؤ بالأزمات
 - ان إدارة الأزمات في المؤسسات قائم على المهارات والكفاءات في إدارة الأزمات والتنبؤ بها
 - التنبؤ بالأزمات قائم على مدى تنبؤ نظام الإنذار المبكر برصد الأزمات
 - نظام الإنذار المبكر من أهم الأساليب التي تتبعها الدول المتقدمة في التنبؤ بوقوع الأزمات
 - إن تفعيل أنظمة الإنذار المبكر تساهم في الكشف عن نقاط الضعف ومعالجة الاختلالات
 - إن عدوى الأزمات دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن أداة للتنبؤ بها والحد منها ألا وهو نظام الإنذار المبكر

التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا نقدم مجموعة من التوصيات:
- ضرورة الاهتمام بتطوير وتحديث نظام الإنذار المبكر للمؤسسات الجزائرية
 - تعميم ثقافة تبني نظام الإنذار المبكر ضمن المؤسسات الاقتصادية
 - إدراج نظام إنذار مبكر كوحدة مستقلة ضمن هيكل المؤسسة
 - ضرورة تظافر الجهود وتفعيل دورات تكوينية لفريق إدارة الأزمات
- الاقتراحات: في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا يمكن اقتراح جملة من الإجراءات والتي من شأنها تسهيل إدارة الأزمات بالاعتماد على تبني نظام إنذار مبكر
- ✓ تأسيس خلية خاصة لتطوير نظام الإنذار المبكر
 - ✓ العمل على انشاء فريق خاص بإدارة الأزمات
 - ✓ قيام المؤسسة بدورات تكوينية من أجل تكوين فريق إدارة الأزمات

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015م، الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، ط2، مصر، القاهرة
- خليل الرفاعي، بسمة عولمي، الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان الأردن، ط 1، 2016
- حنان أحمد سليم، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، بدون دار نشر، 2016م
- سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007م،
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات التنظيمية، دار الكتب المصرية، جامعة قناة السويس مصر، 2011
- عبد الرزاق حد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012م،
- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013م،
- عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004
- غسان قاسم داود اللامي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، العراق، 2015م
- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2008
- مرياح مليكة، استراتيجية ادارة الأزمات وفاعلية التسيير دراسة نظرية تطبيقية ط1 القاهرة دار الكتاب الحديث 2012

الاطروحات:

- بوبكري فريدة، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولاية جيجل، مذكر مكملة لنيل شهادة ماجستير، 2012.2013
- ، شوقي بوشارب، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات (مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أنموذجاً) مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2015

- محمد عصام ياسين اسليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في تخصيص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة)، غزة فلسطين، 2017،

المقالات والمجلات:

1. ابراهيم بن عبد العزيز ابراهيم اللحيدان، دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات، مجلد 01، العدد التعريفي، الرياض، 2017
2. أحمد غريبي، العيد صوفان، مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، العدد العاشر
3. العيد صوفان، الطيب بولحية، فعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 23، مجلد 2، الجلفة
4. اوليدي مريم، إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية شعبة تنظيم سياسي اداري، السنة الجامعية 2019/2018 جامعة قاصدي مرباح ورقلة
5. بلقلة ابراهيم، حريري عبد الغني، مطاي عبد القادر، فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 4، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
6. جليد نور الدين، تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 1، 2013
7. سعدية حاييف كاظم السلطاني، بشرى محمد علوان، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع الكهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، 2017
8. سليمة قواسمية، دور أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية
9. سمير سليمان عبد الجمل، عدنان محمد مسام الرجوب، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 4، العدد 1، فلسطين، 2020
10. صلاح علي أحمد محمد، محمد المهدي الأمير أحمد، دور محاسبة التحوط في زيادة فعالية نظم الإنذار المبكر بالأزمات المالية المصرفية (دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي

- السوداني)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، مجلد 04، العدد 01، 2020/03
11. طار عبد القدوس، أنظمة الإنذار المبكر كأساس للحكم على الملاءة المالية لشركات التأمين دراسة حالة الجزائر بالتطبيق على التأمينات العامة للفترة 2013-2015، المجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد، المجلد 5، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018/05/30
12. عادل عاشور، الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات المالية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص محاسبة ومالية، جامعة الجزائر، 2016/2017
13. عائشة طبي، كروش نور الدين، دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية وإدارتها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، مجلد 3، العدد 2، 2019/12
14. عبد السلام يونس رحيل، therole of administrative leadership in the face of administrative leaders in sample of crises A fieldstudy of a Libyanbanks، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي للنشر، ألمانيا، العدد السادس، 2019م
15. العيد صوفان، أحمد غريبي، مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، جيجل
16. قهواجي أمينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 5، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس
17. محمد زاوي، عصام أبو زيد، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر دراسة على شركات التأمين الأردنية في الفترة (2014-2017)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 30، 2021/06/01
18. محمد زاوي، عصام بوزيد، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نظام الإنذار المبكر دراسة على شركات التأمين الأردنية ما بين 2014-2017، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية
19. مداني أحمد، نحو بناء نظم الإنذار المبكر بانهيار أسواق راس المال العربية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والادارية،
20. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأزمات السياحية في إطار ضوابط وآليات تحقيق الأمن السياحي، ألفا للوثائق شر استيراد وتوزيع، ط1، 2017م

21. نظيرة قلادي، مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد8، مجلد22، 2017/11/2،
22. نظيرة قلادي، مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، الجزء الثاني، جامعة أم البواقي الجزائر، 2017
23. هدوقة حسيبة، كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين أنظمة الجزائرية والانظمة العالمية) أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/07/09
24. وائل محمد جبريل، theReality of Crisis Management in the A Case study on the Arabiaa Gulf OilCompany ،LibyanOilCompanies in Benghazi City، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة عمر المختار، ليبيا، 2020/03/18
25. وائل محمد جبريل، واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية (دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد5، العدد1، جامعة ليبيا، 2020
- المواقع الالكترونية:
Crisis-Management-الأزمة-إدارة-إدارة/https://sst5.com/Article/1024/42

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

حضرة الأخ/الأخت المحترمين..

تحية طيبة وبعد....

بصدد إجراء دراسة بعنوان " دور نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات والحد من مخاطرها "، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال من جامعة أدرار، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة جيدة في المجال، يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة، علما أن البيانات لغاية البحث العلمي فقط

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) أمام كل ما ينطبق عليك

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

3- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 49 سنة من 50 فما فوق

4- المستوى الإداري: رئيس مصلحة مكلف بالدراسات محرر

5- سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الملاحق

الجزء الثاني: إدارة الأزمات

تعني إدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة و تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها

البعد الأول: -مرحلة ما قبل الازمة

الرقم	-مرحلة ما قبل الازمة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	- تواجه المؤسسة صعوبات ومشكلات توقعها في الأزمات					
2	يتم التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها					
3	- تتخذ المؤسسة إجراءات وقائية لتلافي حدوث الأزمة					
4	- تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة					
5	تقوم المؤسسة بمسح دوري للتعرف على إمكانية حدوث أزمة					

البعد الثاني: - مرحلة اثناء الازمة

الرقم	- مرحلة اثناء الازمة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	- تتعامل المؤسسة مع الأزمات بشكل يتلائم وطبيعتها					
2	يتم ابلاغ الإدارة العليا عند حدوث الأزمة					
3	تتمتع المؤسسة بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها					
4	توفر المؤسسة خطط وبرامج لإدارة الأزمة					
5	تساهم المؤسسة في توفير الإمكانيات المادية من أجل التعامل مع الأزمة					

البعد الثالث - مرحلة ما بعد الازمة

الرقم	- مرحلة ما بعد الازمة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	- تستفيد المنظمة من الأزمات التي تم مواجهتها لمجابهة الأزمات المحتملة					
2	- توفر المؤسسة وسائل لتحفيز وتشجيع المشاركين في إدارة الأزمات ورفع روحهم المعنوية					
3	- تعمل المنظمة على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات					
4	- محاولة إعادة الحياة الطبيعية للأماكن والأفراد المتضررة من الأزمة					
5	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة					

الجزء الثالث: نظم الإنذار

نظام الإنذار المبكر عبارة عن مجموعة من الإجراءات الأنظمة والمؤشرات... الخ،

التي تقوم بتحليل المعلومات والبيانات اللازمة للتنبؤ بالأزمات

1-التنبؤ بالأزمات من خلال تزويد المؤسسة بمؤشرات وتحذيرات مذكورة عن احتمال وقوع أزمة، وبالتالي التخطيط لإدارتها

الرقم	التنبؤ بالأزمات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	- تتطلب نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات جهودا مستمرة كي تعمل بشكل صحيح					
2	- تلعب مؤشرات الإنذار المبكر دورا تحليليا للأزمات قبل حدوثها					

الملاحق

					3 - تفسر مؤشرات الإنذار المبكر بدقة عالية الكيفية التي تتصرف بها قبل وأثناء الأزمة وبعدها
					4 - تسعى مؤشرات الإنذار المبكر إلى تحديد المجال الزمني للأزمة ومعرفة فترات الهشاشة التي يجب تجنبها
					تساهم عملية التنبؤ في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات

2- - إدارة إجراءات الأزمات (من خلال إسهام النظم في تحسين هذه الإجراءات وتدريب الأفراد في كيفية التعامل معها)

الرقم	إدارة إجراءات الأزمات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة
1	-كلما كان فريق إدارة الأزمة مكون من أشخاص مؤهلين وذوي خبرة إدارية كلما أضيف على النظام المصدقية وإيجاد الحلول قبل خروجها عن السيطرة					
2	- إن سلوكيات القائد الفطرية والمكتسبة تساعده على استشعار المخاطر وإيجاد الحلول قبل فوات الأوان					
3	- يمتلك فريق إدارة الأزمات مهارات للتعامل مع الأزمات الطارئة					
4	- تنفذ المؤسسة برامج تدريبية للعاملين في إدارة الأزمات					
5	تساهم خطط الإنذار في وضوح مفردات التعامل مع الأزمة					

	Frequency	Percent	d Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	20	57,1	57,1	57,1
انثى	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	10	28,6	28,6	28,6
جامعي	20	57,1	57,1	85,7
دراسات عليا	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	10	28,6	28,6	28,6
من 30 الى 49 سنة	21	60,0	60,0	88,6
من 50 فما فوق	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

المسنوى_الاداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلح	7	20,0	20,6	20,6
	مكلف بالدراسات	14	40,0	41,2	61,8
	محرر	13	37,1	38,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	System	1	2,9		
	Total	35	100,0		

سنوات_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 10 سنوات	19	54,3	54,3	54,3
	من 10 الى 15 سنة	8	22,9	22,9	77,1
	اكثر من 15 سنة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

الملاحق

التنبؤ بالازمات	12,1429	2,818	,722	,828
ادارة_الازمات	12,3314	2,648	,644	,864
نظام_الاتصالات	12,2971	2,765	,585	,888
الانذار_المبكر	12,2571	2,590	1,000	,733

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مرحلة قبل الازمة	12,0152	3,838	,713	,912
اثناء_الازمة	11,7638	3,774	,826	,862
بعد_الازمة	11,7924	4,658	,665	,917
الازمة	11,8571	3,924	1,000	,809

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
اثناء_الازمة	4,0457	,79865	35
بعد_الازمة	4,0171	,65686	35
التنبؤ بالازمات	4,2000	,59210	35
الازمة	3,9524	,66028	35

الملاحق

Correlations

		اثناء_الازمة	بعد_الازمة	التنبؤ_بالازمات	الازمة
اثناء_الازمة	Pearson Correlation	1	,653**	,587**	,910**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
بعد_الازمة	Pearson Correlation	,653**	1	,475**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,000
	N	35	35	35	35
التنبؤ_بالازمات	Pearson Correlation	,587**	,475**	1	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004		,000
	N	35	35	35	35
الازمة	Pearson Correlation	,910**	,792**	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التنبؤ_بالازمات	4,2000	,59210	35
ادارة_الازمات	4,0114	,69948	35
نظام_الاتصالات	4,0457	,69635	35
الانذار_المبكر	4,0857	,53641	35

الملاحق

Correlations

		التنبؤ بالازمات	ادارة_الازمات	نظام_الاتصالات	الانذار_المبكر
التنبؤ بالازمات	Pearson Correlation	1	,594**	,496**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
	N	35	35	35	35
ادارة_الازمات	Pearson Correlation	,594**	1	,373*	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000		,027	,000
	N	35	35	35	35
نظام_الاتصالات	Pearson Correlation	,496**	,373*	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,002	,027		,000
	N	35	35	35	35
الانذار_المبكر	Pearson Correlation	,841**	,815**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,760 ^a	,578	,537	,36498

a. Predictors: (Constant), ابعدا_الازمة, مرحلة قبل الازمة, اثناء_الازمة

الملاحق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,653	3	1,884	14,146	,000 ^b
Residual	4,130	31	,133		
Total	9,783	34			

a. Dependent Variable: الانذار_المبكر

b. Predictors: (Constant), اثناء_الازمة, مرحلة قبل الازمة, بعد_الازمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,587	,406		3,914	,000
مرحلة قبل الازمة	,237	,098	,380	2,420	,022
اثناء_الازمة	,118	,124	,176	,952	,348
بعد_الازمة	,279	,126	,341	2,212	,034

a. Dependent Variable: الانذار_المبكر

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الازمة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الانذار_المبكر

b. All requested variables entered.

الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,755 ^a	,570	,557	,35691

a. Predictors: (Constant), الازمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,579	1	5,579	43,799	,000 ^b
	Residual	4,204	33	,127		
	Total	9,783	34			

a. الانذار_المبكر. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الازمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,661	,371		4,473	,000
	الازمة	,614	,093	,755	6,618	,000

a. الانذار_المبكر. Dependent Variable:

Group Statistics

الملاحق

جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنبؤ بالازمات	ذكر 20	4,3500	,48936	,10942
	انثى 15	4,0000	,67188	,17348
ادارة_الازمات	ذكر 20	4,0000	,77324	,17290
	انثى 15	4,0267	,61350	,15840
نظام_الاتصالات	ذكر 20	4,1000	,64726	,14473
	انثى 15	3,9733	,77410	,19987

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df					
التنبؤ بال ازمات	Equal variances assumed	1,871	,181	1,785	33					
	Equal variances not assumed			1,706	24,499					
ادارة_الا زمات	Equal variances assumed	1,529	,225	-,110	33					
	Equal variances not assumed			-,114	32,861					
نظام_الا تصالات	Equal variances assumed	1,441	,238	,527	33					

الملاحق

Equal variances not assumed			,513	27,0 51					
-----------------------------------	--	--	------	------------	--	--	--	--	--

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
التنبؤ بالازمات	Equal variances assumed	,083	,35000	,19603		
	Equal variances not assumed	,101	,35000	,20511		
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	,913	-,02667	,24247		
	Equal variances not assumed	,910	-,02667	,23449		
نظام_الاتصالات	Equal variances assumed	,602	,12667	,24042		
	Equal variances not assumed	,612	,12667	,24677		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
التنبؤ بالازمات	Equal variances assumed	-,04883	,74883
	Equal variances not assumed	-,07286	,77286
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	-,51997	,46664
	Equal variances not assumed	-,50382	,45049

الملاحق

نظام_الاتصالات	Equal variances assumed	-,36247	,61580
	Equal variances not assumed	-,37962	,63296

Group Statistics

المؤهل_العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنبؤ_بالازمات	ثانوي	4,2200	,59963	,18962
	جامعي	4,1600	,64759	,14480
ادارة_الازمات	ثانوي	4,1000	,80691	,25517
	جامعي	4,0200	,69555	,15553
نظام_الاتصالات	ثانوي	3,8800	,78429	,24801
	جامعي	4,1100	,69122	,15456

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df					
التنبؤ_بالازمات	Equal variances assumed	,273	,606	,245	28				
	Equal variances not assumed			,251	19,428				
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	,265	,610	,282	28				
	Equal variances not assumed			,268	15,890				

الملاحق

نظام_الا تصالات	Equal variances assumed	,816	,374	-,822	28					
	Equal variances not assumed			-,787	16,1 91					

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				
		Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
التنبؤ_بالازمات	Equal variances assumed	,808	,06000	,24499		
	Equal variances not assumed	,804	,06000	,23859		
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	,780	,08000	,28396		
	Equal variances not assumed	,792	,08000	,29883		
نظام_الاتصالات	Equal variances assumed	,418	-,23000	,27980		
	Equal variances not assumed	,443	-,23000	,29223		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
التنبؤ_بالازمات	Equal variances assumed	-,44184	,56184
	Equal variances not assumed	-,43863	,55863

الملاحق

Equal variances not assumed			,835	11,150					
نظام_الاتصالات Equal variances assumed	1,254	,283	-,596	13					
Equal variances not assumed			-,651	10,238					

Independent Samples Test

	t-test for Equality of Means				
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		
التنبؤ_بالازمات	Equal variances assumed	,742	-,10000	,29784	
	Equal variances not assumed	,705	-,10000	,25760	
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	,473	,30000	,40592	
	Equal variances not assumed	,421	,30000	,35932	
نظام_الاتصالات	Equal variances assumed	,561	-,24000	,40261	
	Equal variances not assumed	,529	-,24000	,36866	

الملاحق

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
التنبؤ بالازمات	Equal variances assumed	-,74344	,54344
	Equal variances not assumed	-,66257	,46257
ادارة_الازمات	Equal variances assumed	-,57693	1,17693
	Equal variances not assumed	-,48956	1,08956
نظام_الاتصالات	Equal variances assumed	-1,10978	,62978
	Equal variances not assumed	-1,05885	,57885

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم المحكم	الدرجة العلمية	الإمضاء
1	ولد باحمو سمير	أساتذ محاضر (أ)	
2	قويدري عبد الرحمان	أساتذ محاضر (أ)	
3	حدادي عبد الغني	أساتذ محاضر (أ)	
4	بلبالي عبد الرحيم	أساتذ محاضر (أ)	