

## المذكرة ②

### المقرر المعتمد

دراسة حالات متقدمة في العلاقات العامة

Com 463

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤ هـ

معتمد من دكتور المادة

المقرر يتكون من 3 مذكرات المذكرة ②

دراسة حالات متقدمة في العلاقات العامة

Com 463

# الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم وعمليات وحالات دراسية

د. زكريا مطلق الدوري



الجامعة العراقية

١٤٣٤

مرافق قسم الاعلام  
Nia Rose

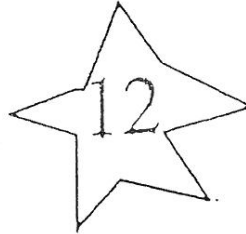
## الفصل الثاني عشر

### تحليل دراسة الحالة

#### Case study Analysis

تحليل الحالات الدراسية وتنمية المهارات الفكرية .

- أولاً : قراءة الحالة .
- ثانياً : تنظيم معلومات الحالة الدراسية .
- ثالثاً : تحديد المشكلة الرئيسة ( الاستراتيجية ) .
- رابعاً : الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة كافة وتحليلها .
- خامساً : تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل .
- سادساً : تقويم بدائل الحل المتاحة .
- سابعاً : اختيار الاستراتيجية الممكنة التنفيذ .
- ثامناً : تنفيذ الاستراتيجية .
- تاسعاً : متابعة الاستراتيجية ومراجعتها .



## أهداف الفصل

بعد قراءتك محتويات هذا الفصل ومناقشته ، نتوقع منك عزيزي القارئ الإحاطة بمضامينه وستكون قادرا على :-

- 1- تحليل مفهوم الحالات واهميتها في الإدارة الاستراتيجية.
- 2- تحديد الخطوات اللازمة لدراسة وتحليل الحالات .
- 3- تكوين رؤية استراتيجية واضحة عن المشكلة الرئيسة المعروضة والمشكلات الثانوية الناتجة عنها .
- 4- توليد الأفكار في الحالات الدراسية .
- 5- تحديد القرار الاستراتيجي الأفضل للاستراتيجية المستقبلية.

 **hi4rose**  
مراقب قسم الإعلام

منتديات طلاب وطالبات جامعة الملك عبدالعزيز [ سكاو ]  
< الكليات الجامعية < منتدى كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
< قسم الإعلام

[www.skaau.com](http://www.skaau.com)



## تحليل الحالات الدراسية وتنمية المهارات الفكرية

تقدم دراسات الحالة فهما للإدارة الاستراتيجية وتؤمن تطبيقها بشكل جيد ، حيث يمكن تعلمها على ثلاث مراحل مختلفة هي (الحفظ ، الفهم ، والتطبيق) (i) ، فضلاً عن التركيب والتقويم.

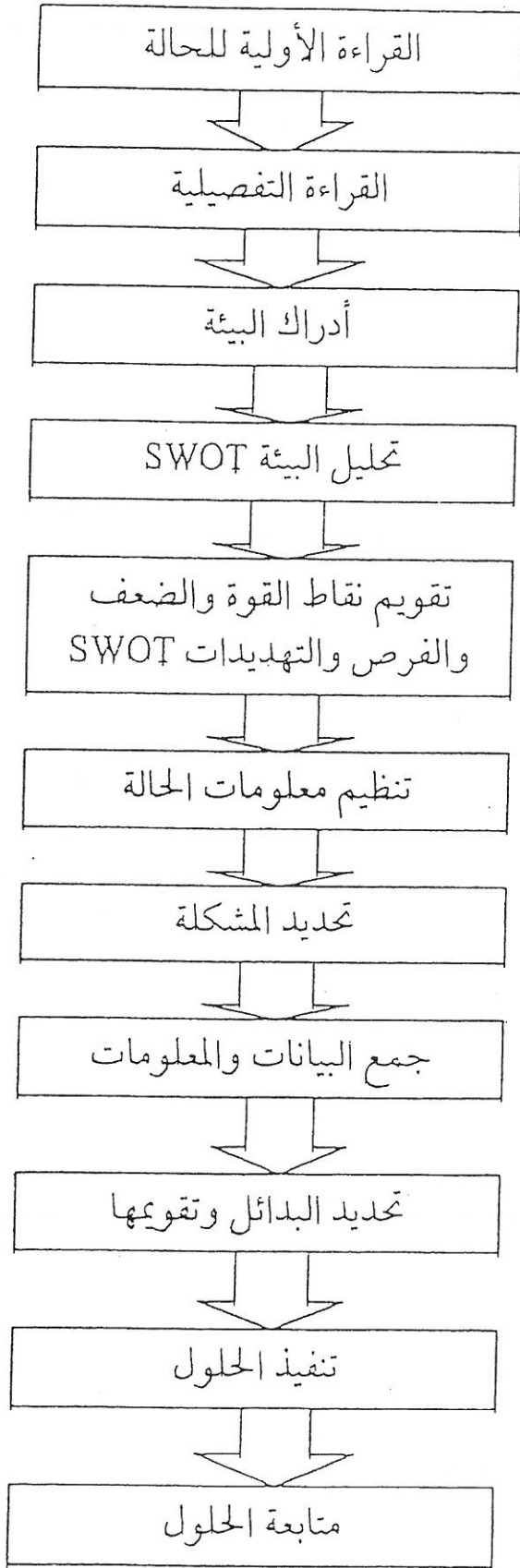
ويعتبر الحفظ ادنى مستويات التعلم فيقتصر على ترديد الحقائق والمفاهيم البسيطة فقط. أما عن مرحلة الفهم فهي تؤمن ألتعلم العميق والقدرة على معالجة الامور من خلال المفاهيم ، وكذلك معالجة المفاهيم وفقاً لمضامين مختلفة ، في حين تعتبر مرحلة التطبيق أعلى مستويات التعلم ، إذ يتطلب الامر هنا تناول المفاهيم بشكل جيد من اجل تطبيقها بعد تركيب معطياتها وتقويمها.

أما هدف دراسة الحالات في الإدارة الاستراتيجية ، فهو مساعدة القارئ على الربط بين النظرية والتطبيق ، وتكوين تراكم معرفي يدعم قابلية الأفراد على التعامل مع الحالات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية. فغالبا ما يقوم المديرين باستخدام النظريات والنماذج في إدارة منظماتهم ، وقد تكون هذه النماذج ذات مفهوم نظري ، وقد تكون غير واضحة لدى القارئ وعليه لا بد من التفاعل مع الواقع من خلال الاعتماد على خبراتهم ومهاراتهم لتحليل وتقويم القضايا والوصول الى حلول لها من خلال تكييف جو مصغر بصيغة حالة تضم الأبعاد التي يتضمنها الواقع العملي ، حيث ان معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية ، وهنا تعد دراسة هذه الحالة للحقائق تجسيدا يتفاعل معه الدارس وكأنه يعيش التفاصيل الواقعية ، مع ان هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات ، وتحتاج تلك الحالات الى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة اكثر عمقا من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى.

وقبل البدء بالخطوات المقترحة لمعالجة الحالة العملية في ميدان الإدارة الاستراتيجية لا بد من وضع تعريف لدراسة الحالة ، فوجد البعض يعتبر الحالة (ii)

(توصيف مكتوب لأحد المنظمات والذي يغطي مدة زمنية محددة) ويشار لها (بأنها تقرير يحتوي على معلومات معينة لوصف موقف او مشكلة معينة في وقت محدد).

أما دراسة الحالة (3) فتعرف بأنها (تحليل شامل وعميق لظاهرة ما، فهي تحاول الحصول على معلومات كافية عن الحالة موضوع البحث مع التركيز على جانب معين منها، وتجمع البيانات عن الحالة المبحوثة وفق أسلوب علمي منظم يهدف إلى تحديد الفجوة بين الدراسات الأكاديمية وواقع الحال، والعمل على غلق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى حد ممكن، من خلال وضع الحلول المناسبة بوصفه الهدف الرئيس للمشكلة).



شكل (1-12)  
أنموذج خطوات تحليل دراسة الحالة

من التعاريف السابقة يتبين لنا ضرورة اتباع خطوات واثقة في دراسة الحالة تتمثل في الآتي :-

أولاً: قراءة الحالة

تمثل قراءة الحالة واحدة من اهم خطوات معالجة الحالة العملية والتي تبدأ في (4)

1- القراءة الأولية السريعة: تهدف القراءة الأولية السريعة إلى التعرف على عموميات الحالة العملية، ذورة تلخيص محتوياتها او محاولة استخلاص نتائج معينة.

2- القراءات اللاحقة التفصيلية: وفي هذه المرحلة تقرأ الحالة لمرات عديدة، ويتوقف عدد القراءات على عدة عوامل منها.

أ. مدى انتظام معلومات الحالة.

ب. وضوح فكرة الحالة او تشعب أركانها.

ج. المهارات التي يمتلكها القارئ.

عموماً فإن التحليل المفصل لدراسة الحالة يجب ان يتناول جوانب معينة أهمها (5).

1- التسلسل الزمني للأحداث: اذ تثبت ابتداء الأحداث التي تسهم بشكل رئيسي في تشكل المنظمة وتحديد خصائصها وأعمالها الرئيسية كالسوق، الأموال، والمرافق، الإنتاجية وكما موضح أدناه :-

نموذج تسلسل الأحداث

التفاصيل	الأحداث الرئيسية
- مشكلات النقابات، أجور العاملين	- الأحداث ذات العلاقة بالأفراد
- إضافة منتج، رفع سعر منتج	- أحداث السوق
- البضاعة المباعة، الخسارة في النقد	- الأحداث المالية
- توسيع المصانع القديمة، إنشاء مصانع جديدة.	- المرافق الإنتاجية

## 2- إدراك البيئة

يعني إدراك البيئة التميز بين بيئة المنظمة الخارجية وبيئتها الداخلية. ويقصد بالبيئة الخارجية (القوى والأحداث التي تمارس المنظمة عليها سيطرة قليلة، أو غالباً ما يقال أنها تقع خارج السيطرة الإدارية) والمثال على ذلك:

إمكانية فرص بيئية	إمكانية تهديدات بيئية
- توسع في الأسواق الأجنبية	- زيادة في المنافسة الأجنبية
- الدخول في أعمال متواصلة	- زيادة في المنافسة المحلية

أما البيئة الداخلية فهي الأحداث التي تقع تحت سيطرة المنظمة، أي تمتلك المنظمة حرية ومشروعية للتصرف فيها وتشمل بيئة المنظمة الداخلية (الموارد البشرية، الموارد المالية، الوسائل الإنتاجية المادية). ولا بد هنا من فرز أولى للمشكلات الرئيسة عن المشكلات الثانوية بغية إجراء ترابط منطقي بينها وبين المشكلة الرئيسة دون تشتيت الجهود التي ستعتمد في التحليل الذي تحتاجه الحالة.

## 3- تحليل (SWOT) (6) :

بعد التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية للشركة، كذلك القوة والضعف الداخلي يتطلب الأمر موازنة القوة والضعف مقابل الفرص والتهديدات لمعرفة فيما إذا تستطيع الشركة الاستمرار من متابعة أعمالها الجارية؟ وذلك من خلال تحليل (SWOT) حيث يعمل المحلل على جمع المعلومات عن بيئة المنظمة وتقومها وفيما يأتي موجزاً لأهم خطوات تقدير البيئة وتقومها (7).

أ. التعرف بأعمال المنظمة : يساعد التعرف بأعمال المنظمة على تحديد خصائصها الأساسية.

ب. تقدير الفرص والتهديدات في البيئة : - وهذا يتطلب معرفة العوامل المهمة في البيئة، مراقبة التغيرات، والتنبؤ بالتأثير المتراكم في خصائص الصناعة والعوامل المهمة في البيئة للتعرف فيما إذا كان اتجاه التغيرات سلبياً أم إيجابياً.

ج. التعريف بعوامل النجاح الرئيسة في الصناعة ، متمثلة في (طبيعة المنافسة ودرجتها الصناعية في المستوى العالمي ، معوقات الدخول للصناعة والخروج منها ، القوة التنافسية للمنتوجات البديلة ، قوة مساومة المشتريين الصناعيين قوة مساومة المجهزين) وتقع مسؤولية تحديد عوامل النجاح على عاتق الإدارة العليا ، ويفترض ان تماثل مع استراتيجية المنظمة ، علما ان عوامل النجاح تختلف من منظمة لأخرى ، وهي معرضة للتبدل مع الزمن.

د. تقويم القوة والضعف : يهدف التقويم إلى تقدير الصورة النهائية لمركز المنظمة ، ومحصلة اتجاهها نحو القوة او الضعف ويتطلب تحديد عدد قليل من عوامل النجاح من خلال مقارنة محصلة قوة المنظمة او ضعفها بنقاط القوة او الضعف التي يعرضها منافسيها ، ومن ثم عزل المجالات التي تكون فيها موارد المنظمة ومهاراتها أقوى أو اضعف من منافسيها الرئيسين ، إذ تشكل النتيجة النهائية الأسس التي تركز عليها استراتيجية المنظمة.

### ثانياً: تنظيم معلومات الحالة الدراسية

تتضمن هذه المرحلة فرز المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة عن المعلومات غير الضرورية التي لا تتعلق بالمشكلة ، وتلخيص أهم المعلومات المتعلقة بالحالة اذا كانت طويلة<sup>(8)</sup>.

ونصح الدارس هنا بإعادة ترتيب معلومات الحالة العملية طبقاً للإطار العام للتحليل الاستراتيجي حتى يتسنى له الرجوع الى هذه المعلومات في تحليله للحالة موضع البحث ، ويتمكن من تنسيق المعلومات المتاحة كما يلي<sup>(9)</sup>.

1- عوامل بيئة المنظمة الخارجية والتي تتوزع إلى العوامل التالية :-

أ. العوامل الحكومية (التشريعات القانونية).

ب. العوامل التنافسية (السوقية).

ج. العوامل الاقتصادية (معدل التضخم ، سعر الفائدة).

د. العوامل الاجتماعية (معدل البطالة ، مستوى الأجور).

هـ. العوامل الجغرافية.

و- عوامل التكنولوجيا.

2- عوامل بيئة المنظمة الداخلية والتي تتوزع إلى العوامل التالية :-

أ-العوامل التسويقية (التوزيعية)

ب-العوامل التمويلية (المحاسبية)

ج-العوامل الإنتاجية (العمليات)

د-عوامل الأفراد / العلاقات العمالية.

هـ-عوامل موارد المنشأة وأهدافها وغايتها.

ويفيد هنا تجميع المعلومات لتحديد استراتيجية المنظمة ومركزها التنافسي في السوق بالإضافة إلى استراتيجيات منافسيها والمركز التنافسي لكل منهم ، وأيضاً استراتيجيات أي منظمة أخرى تستلزم دراسة الحالة العملية ومركزها التنافسي.

ثالثاً: تحديد المشكلة الرئيسية (الاستراتيجية)

ويمكن تحديد المشكلة الرئيسية في الحالة العملية بالبحث عن الانحراف الرئيسي عن الهدف أو الأهداف المحددة مسبقاً للإدارة ، والتي تسبب في عدم النجاح ، واقع المنشأة وما كانت تتوقعه إدارتها ، هذا إضافة إلى تحديد المشاكل الأخرى المساندة في الحالة ، على أن يكون هذا التحديد واضحاً مدعماً بالشرح والتحليل المنطقي المبني على الحقائق من واقع الحالة<sup>(10)</sup>.

وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً مميزاً عن غيره من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة اتخاذ قرار استراتيجي أو قرار إداري أو قرار تشغيلي ، كما قد تظهر البيانات أو المعلومات المتاحة أن هناك موقف استراتيجي يعقبه ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس.

وينبغي أن لا يتبادر إلى الذهن أن المشكلة تظهرها مجموعة مظاهر تدني أو انخفاض أو تدهور فحسب وإنما قد تكمن المشكلة في مجرد الرغبة في تحسين وتطوير

الموقف الحالي، بمعنى آخر إذا كانت الحصة السوقية (11) لأحد المصارف (20%)، ويحقق أرباحاً معقولة مقارنة بغيره من المصارف، وأنه يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى (25%)، فإن هذا يعني أن المصرف يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقفه السوقي.

ويتطلب تعرف الدارس على المشكلة الإدارية وتحديدتها بالدقة المناسبة، وتعرفه على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة، وهو ما يطلق عليه العامل الاستراتيجي، ذلك إن تعرفه على هذا العامل، واختياره من بين عدة عوامل أخرى، يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد خاصة وأنه يواجه في تحديده للمشكلة الرئيسية للحالة العملية تعدداً وتشعباً في جوانب المشكلة.

رابعاً: الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة كافة وتحليلها :

ويتوقف تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة على عدة عوامل من بينها ما يأتي<sup>(12)</sup> :

- 1- طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.
- 2- المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة.
- 3- نوع القرار الذي سيتم اتخاذه.
- 4- عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.
- 5- مصادر البيانات وإمكانية الاتصال بها.
- 6- نوعية البيانات فيما إذا كانت وصفية أم رقمية، أولية أم ثانوية، آراء أم حقائق أم اتجاهات، أن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرق المناسبة ومن ثم تفسير تلك البيانات وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.



خامساً: تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة للحل :

ان أهمية البديل الاستراتيجي تأتي من مدى مسابته لرسالة المنظمة وغايتها وإمكاناتها المتاحة ، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الاستراتيجية الممكن الاختيار من بينها ومنها ما قدمه (Thomas) (13) لتقويم استراتيجيات التوسع على سبيل المثال ، والتي يتم عرضها كالآتي :-

1- استراتيجية تنمية الأسواق المحلية واتساعها وزيادة شرائح الزبائن في واحد او اكثر من الأسواق ، او بطرق التوزيع المختلفة او من خلال التحسينات والتعديلات التي تجرى على المنتج.

2- استراتيجية الاسواق الجديدة والزبائن ولكن من خلال منافذ جديدة عبر تشكيله المنتجات الحالية.

3- استراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة عبر أسواق دولية جديدة .

4- استراتيجية اتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة ، ولكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد صيغ أساسية في استخدام التكنولوجيا.

5- استراتيجية تنوع المنتجات اعتمادا على الدراسات والبحوث.

سادساً : تقويم بدائل الحل المتاحة

يمكن القول ان تقويم البدائل الاستراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل (SWOT) والهدف من التقويم لبدائل الحل اختيار الحل الذي يمثل افضل العوائد والمنافع واقل التكاليف ، بحيث تراعى موضوعية وواقعية الحل ، ويتمثل البديل الذي يتم اختياره في تمكين المنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية افضل استخدام هذا إضافة إلى مراعاة بعض المعايير المعنوية Intangible (Variables) والتي من بينها المخاطر وعدم التأكد والانسجام بين رجال الإدارة في المعتقدات والقيم ودرجة الولاء والتعاون السائدة وتحمل المسؤولية والحماس.

ويشير انسوف (Ansoff) إلى ان عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب ان تسير في شكل متسلسل وعن ذلك يقول ان صياغة

- القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب ان تبنى وفق الخطوات التالية. (14)
- 1- المفاضلة بين البدائل المتاحة (مثلا التنوع أو عدم التنوع في منتجات الشركة).
  - 2- اختيار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.
  - 3- توصيف وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها الشركة نشاطها مع تحديد خصائص الأسواق والمنتجات بدقة (Choice Aproperat Application strategy).

سابعاً: اختيار الاستراتيجية الممكنة للتنفيذ :

- يمكن اعتماد عدد من العوامل التي تؤثر في كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمها الآتي<sup>(15)</sup>
- 1- مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار. مدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل ، ومدى اقتصادية الاختيار من حيث الجهد والنفقات.
  - 2- مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل استراتيجية ، ومخاطر الاستراتيجية المختارة.
  - 3- طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي المختار ومدى الاهتمام بعناصر الربحية .
  - 4- مدى توافر إمكانيات تنفيذ البديل المختار .
  - 5- الأهداف التي يحققها البديل المختار والاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري ونؤكد هنا مرة أخرى على عدم وجود بديل امثل لحل أي مشكلة إدارية ، فقد تعدد الحلول المناسبة للمشكلة الواحدة ، ويعتمد الامر على مدى منطقية الاختيار لهذا البديل ولكن على الدارس تبرير اختياره للبديل المناسب من وجهة نظره الشخصية. ومن المناسب هنا ان يذكر الدارس كيفية تطبيق هذا البديل
- ثامناً: تنفيذ الاستراتيجية :

بعد تنفيذ البديل للمختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات

السابقة الى أنشطة فعلية ، أي تحديد الأعمال المختلفة التي تتضمنها الاستراتيجية ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد ، بمراعاة التنسيق فيما بينها ، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم ، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل مجداول زمنيا حسب المستويات المختلفة ، وإعداد الموازنات المطلوبة ، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة وقد قسم جلويك (Glueck)<sup>(16)</sup> عمليات التنفيذ الاستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق الأولى منها للأفراد من خلال وضع الشخص المناسب لضمان سير الإستراتيجية في الاتجاه الصحيح ، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية (بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات) على أسس واضحة ، أخيراً نجد ان المجموعة الثالثة والتي ترتبط بالعمليات الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة (الوظائف اللازم إتمامها ولكل بعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة بما يسهم في التطبيق الصحيح للاستراتيجية.

#### تاسعاً: متابعة الاستراتيجية ومراجعتها

يجب القيام بعمليات المتابعة كإجراء رقابي على عمليات تطبيق الاستراتيجية من خلال المراجعات الاستراتيجية التي قد تجربها أطراف خارجية في حالة الاعتماد على مكاتب الخبرة الاستشارات والمصارف ورجال القانون وغيرهم ، وقد تجرى لها عملية المراجعة من قبل أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة ورجال الإدارة العليا والمسؤولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية ويجب الاهتمام بهذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وعدم النظر إليها كآخر مرحلة ، بل أنها تدخل في المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء ويزيد الانحراف.

#### عاشراً: إضافة أخيرة

ينطبق الأسلوب المقترح السابق فقط على الحالات التي تحتوي على موقف متأزم او مشكلة صريحة او ضمنية مطلوب البت فيها ، أما إذا لم تحتوي الحالة على

ذلك ، يكون الغرض من مناقشتها هو عرض حالة نجاح منظمة معينة كمثال على حسن الإدارة او أسلوب المنافسة للمتابع ، ففي مثل هذه الحالات يمكن التعرض الى المراحل الآتية فقط :-

- 1- تحديد الموضوع الرئيس للحالة.
- 2- تحليل العناصر الرئيسة للموضوع.
- 3- وضع البدائل المتاحة للمنظمة.
- 4- البديل الذي اختارته المنظمة ومنطق الاختيار.
- 5- اقتراح التوصيات.

## مراجع الفصل الثاني عشر

- 1- د. جميل قاسم، قاسم، د. طاهر الجنابي، دراسة الحالات / المنهجية مع نماذج منتقاة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1986، ص 13.
- 2- د. السعد، منسلم، د. طاهر الغالبي، السياسات الإدارية (المفهوم، الصياغة، والحالات الدراسية). دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة، 1999، ص 296.
- 3- Hill, M. A., and others, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South – Western College Publishing, 2001, p. 552
- 4- د. السيد غراب، كامل، الإدارة الاستراتيجية / أصول علمية وحالات عملية (الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، 1995، ص 317).
- 5- Hill, C.L., Jones, G.R., Strategic Management Theory :An Integrated Approach, 2 nd .ed, New York, 1992 ,p:424.
- 6- Ibid, p 430
- 7- د. السعد، مسلم، د. طاهر الغالبي، مصدر سابق، ص 302.
- 8- د. السيد حسين، عدنان، السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة (الطبعة الأولى)، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 134.
- 9- د. السيد غراب، كامل، مصدر سابق، ص 309.
- 10- د. القطامين، احمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 164.
- 11- د. المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية :
- 12- د. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 240.

- 13- Thomas, R. E., "Business Policy", Philip Allan Publishers Limited, Oxford., 1977, P:213.
- 14- Ansoff, H.T, "Corporate Strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion" : Mc Grow Hill , New York 1995 ., P:252.
- 15- د. مصطفى ابو ناعم ، عبد الحميد الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، بلا نشر ، 1997 .
- 16- Glueck ,W., "Business Policy ,Strategy Formulation and Management Action." McGrow- Hill , New York, 1976., P:

# طبيعة ودور الصحافة العربية

في

## السياسة الخارجية العربية

بحث نال درجة الدكتوراه

من مركز أبحاث الاتصال الجماهيري (CMCR)

بجامعة ليستر بالملكة المتحدة

تأليف:

فيصل حامد إدريس

 hi4rose

مراقب قسم الإعلام

السياسية الدائرة في تلك الفترة. وطلب مني أن أغادر بلاده في ذلك الوقت وأن أنسق معه عبر الهاتف لترتيب المقابلات المطلوبة. كنت أدري أن ذلك لن يحدث أبداً لأسباب سياسية وبيروقراطية. بالتالي بدأت أبحث عن سياسيين أقوياء آخرين لتحقيق أهداف البحث الذي أقوم به. وقد انتقد ثلاثة من أصل خمسة وعشرين مسؤولاً عربياً إطار هذه الدراسة. (انظر الفصل الرابع).

### دراسة الحالات:

على مر التاريخ كانت دراسة الحالات case studies من المنهجيات البحثية الرئيسة التي استخدمها الباحثون ومؤلفو الأعمال الكبيرة. مع ذلك، أثار أساتذة علم الاجتماع جدلاً كبيراً حولها. هناك أربع مزايا هامة في بحث حالات الدراسة وهي:

#### 1. التخصيصية Particularistic

ويقصد بها «أن دراسة الحالات تركّز على وضع أو حدث أو برنامج أو ظاهرة معينة تجعل منها أسلوباً جيداً لدراسة مشكلات الحياة العملية والفعالية». (Wimmer & Dominick، 1991: 150).

#### 2. الوصفية Descriptive

«تكون النتيجة النهائية من دراسة الحالة وصفاً تفصيلياً للموضوع قيد الدرس». (Wimmer & Dominick، 1991: 150).

#### 3. الموجهة Heuristic

«تساعد دراسة الحالة في المساعدة على فهم الموضوع قيد البحث. فمن أهدافها الكشف عن مفهوم جديد ومنظور جديد ومعنى جديد ورؤية جديدة، كل هذه أهداف لدراسة الحالة». (Wimmer & Dominick، 1991: 150).



#### 4. الاستقراء Inductive

«تعتمد معظم حالات الدراسة على منطق الاستقراء. فتتكون المبادئ والتعميمات نتيجة من اختبار وتحليل البيانات للمعلومات. وتدور المحاولات في كثير من حالات الدراسة على اكتشاف علاقات جديدة بدلاً من التحقيق في الافتراضات الموجودة». (Wimmer & Dominick، 1991: 150).

من جهة ثانية يرى «Robert K. Yin» أن دراسة الحالة هي استراتيجية في البحث تُستعمل في مواضيع كثيرة منها العلوم السياسية. (1994: 13).

ويعرّف Yin دراسة الحالة بالآتي:

«إن دراسة الحالة تحقيق عملي يقوم على:

- التحقيق في ظاهرة معاصرة ضمن محتواها الحياتي الفعلي.
- حين تكون الحدود بين الظاهرة وبين المحتوى غير واضحة تماماً.
- عندما تُستخدم فيها مصادر متعددة للأدلة». (1994: 23).

وحسبما قال Yin فإنه "يمكن استعمال دراسة حالة واحدة أو حالات متعددة". (1994: 13).

لكنه قسّم الحالات إلى تصنيفات ثلاثة هي على النحو الآتي:

1. الشرح والتوضيح.

2. الاستكشاف.

3. الوصف.

من هنا يعتبر Yin أن دراسة الحالة «متعددة الجوانب pluralistic» أنها الأكثر أفضلية أو تلاؤماً من حيث الرؤية لهذه الاستراتيجيات المختلفة. (1994: 15). نتيجة لذلك اختيرت دراسة الحالات كمنهجية بحثية رئيسة ثانية في هذه الدراسة. وبالتالي فإن الهدف المتوقع من الخلاصة النهائية أن تكون «متعددة الجوانب». توجد هنا حالتان محددتان تمثل كل منهما منظوراً مختلفاً للعلاقة بين الصحافة والسياسة الخارجية في العالم العربي. والهدف من هذا إظهار صورة جديدة أو شرح هذه العلاقة من خلال المنظرين معاً. وقد تمّ في هذا البحث عمل خمس مقابلات عن دراسة الحالة الأولى وأربع مقابلات عن الحالة الثانية بهدف دعم التحليل «متعدد الجوانب» لهاتين الحالتين. كما أن المسؤولين والصحفيين الذين تمت مقابلاتهم لعبوا دوراً هاماً في الحالتين. وقد حددت أدناه موجزاً لطبيعة هاتين الحالتين:

#### دراسة الحالة رقم 1:

أطلق على هذه الحالة اسم «الجريدة الخضراء» وتعالج موضوع الصحافة والسياسة الخارجية بين مصر والمملكة العربية السعودية. فقد هاجم الرئيس المصري أنور السادات جريدة الشرق الأوسط العربية اليومية الدولية عندما صدرت لأول مرة من لندن في أواخر السبعينيات ودعاها «الجريدة الخضراء». وفي مؤتمر صحفي كبير ادعى الرئيس المصري أن السعوديين أنشؤوا الصحيفة لهاجمته وتقويض سياساته. منذ ذلك الحين، وقبله، كانت العلاقات المصرية السعودية تتأثر ببعض المواد الصحفية. وتعتبر دراسة الحالة هذه والتي تليها عبارة عن تشخيص لداء كالحمة إذا أصابت الجسد الواحد تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى.

#### دراسة الحالة رقم 2:

أطلق على هذه الحالة اسم «جريدة الشرق الأوسط (خضراء الدمن)» وتعالج

موضوع الصحافة و السياسة الخارجية بين المملكة العربية السعودية والسودان .  
ففي عام 1993م أغلقت الحكومة السودانية مكاتب الجريدة العربية اليومية والدولية  
«الشرق الأوسط» في الخرطوم واعتقلت مراسلها . وقد أثار هذا الفعل الذي قامت به  
'الحكومة السودانية سخطاً دولياً من جانب الدول الأوروبية والولايات المتحدة أيضاً .  
وتدهورت العلاقات السياسية بين المملكة العربية السعودية والسودان بسبب بعض  
المواقف السياسية التي لعبت فيها الصحافة دوراً هاماً . فعندما اعتقلت الحكومة  
السودانية مراسل جريدة الشرق الأوسط، اتهمته بإنشاء علاقة مع أجهزة  
الاستخبارات السعودية .

لكن، قبل أن أختتم هذا الفصل من الضروري أن نذكر بعض النقاط . اختيرت  
جريدة الشرق الأوسط في الحالتين المحدتين للدراسة لسببين: الأول، سهولة  
الوصول إلى أرشيف الجريدة ومراسليها . الثاني، أن الجريدة تعد رائدة بين الجرائد  
اليومية الدولية أو بين الجرائد المهجرية العاملة من لندن .

في هذه المرحلة يظهر سؤالان: الأول، ما هي الحاجة لدراسة الحالتين  
المحددتين؟ والثاني، ما الذي تدل عليه هاتان الحالتان؟ لمعالجة السؤال الأول جرت  
في هذه الدراسة مقابلة مسؤول رفيع المستوى انتقد إطار هذه الدراسة على أنه عام  
جداً وفضفاض . تبعاً لذلك تعطي الحالتان المحددتان مستوى معيناً أو خاصاً ودقيقاً  
من التحليل من خلال النظر في أسلوب دور الصحافة في السياسة الخارجية بين  
البلدين المعنيين . وأخيراً، تدل الحالتان معاً على بعض الاستنتاجات والمواضيع  
الهامة مثل:

- 1 . كيف تستخدم بعض الحكومات العربية الصحافة في عملية السياسة الخارجية  
وكيف تتأثر بها ،
- 2 . كيف يمكن لصحفي عربي أن يضر أو أن ينفع سياسة عربية خارجية معينة أو  
ناحية دبلوماسية عربية .

3. الخطر الحقيقي في التمييز بين الآراء الرسمية والآراء الصحفية في الصحف العربية.

4. استكشاف دور الصحافة في منطقة غير عربية حيث توجد ممارسات وتقاليد مختلفة.

الجدير بالذكر في هذه المرحلة أن عدداً كبيراً من النصوص العربية تُرجمت إلى الانكليزية. على سبيل المثال: تمت جميع المقابلات الشخصية باللغة العربية ثم تُرجمت إلى اللغة الانكليزية. إضافة إلى أن الرسوم (الكاريكاتورية) في (الفصل الثالث) جميعها عربية بالأصل ثم تُرجمت إلى الانكليزية. كما تُرجمت مواد ومعلومات هامة من بعض الكتب والتقارير وقصاصات الصحف العربية إلى الانكليزية.

وترجمت الأطروحة إلى اللغة العربية عن طريق محمد أيوب بمكتب Middle East Publishing and Media Ltd في لندن وفي جدة عن طريق محمد موسى عبدالله سالم وقمت بإجراء التعديلات على الترجمة والنواحي الفنية وروجعت لغويّاً بالعربية وتم إخراجها في هيئة كتاب. وعندما عدت أواخر عام 2006م لقراءة الأطروحة وجدت أن الترجمة إلى العربية لم تتم فيها تعديلاتي ولا أدري ماذا حدث؟ أو أجد تفسيراً لما حدث؟ فكانت النتيجة أشبه بكارثة حيث بذلتُ ما بوسعي لإصلاح ما أفسده الآخرون بأسرع وقت من حيث الترجمة وربط الموضوع.

يعطي الفصل التالي صورة واضحة عن الصحافة العربية عموماً وعلاقتها بالسياسة الخارجية أو السياسات العربية - العربية.



”دراسة حالة“

شركة Johnson & Johnson

أزمة دواء التيلنول Tylenol

hi4rose

مراقب قسم الإعلام

## دراسة حالة أزمة دواء التيلنول (٤٦):

بدأت الأزمة المعروفة بأزمة "التيلنول" التي تعرضت لها شركة "جونسون" الأمريكية Johnson & Johnson لتصنيع الأدوية والمستلزمات الطبية في صباح يوم ٣٠ أكتوبر ١٩٨٢م، وذلك عندما تلقى جهاز العلاقات العامة بالشركة مكالمة هاتفية من صحفي يطلب فيها تهجئة أسم الدواء، وأسم الشركة التابعة لشركة "جونسون" المنتجة للدواء (وهو أمر غير مألوف لموظفي العلاقات العامة بسبب شهرة الدواء، وشيوع استخدامه)، لذا بادروا بإخبار مدير العلاقات العامة بأمر هذه المكالمة، حيث اتصل بالصحفي وسأله عن سبب استفساره، فأخبره نبأ وفاة سبعة أشخاص بعد تناولهم للدواء، وإفادة أن الشرطة تعتقد أن سبب الوفاة له علاقة مباشرة بتناول الدواء وقد أدى ذلك إلى تولد أزمة حادة للشركة القابضة "جونسون" "Johnson & Johnson"، والشركة التابعة لها والمصنعة للدواء وهي شركة Mcneil Consumer Products Company، وقد بادر مدير العلاقات العامة بالاتصال بكل من نائب رئيس الشركة للعلاقات العامة في الشركة القابضة J & J، ورئيس مجلس إدارة الشركة وأخبرهما بما حدث وقد تم استدعاء فريق إدارة الأزمة بعد ساعة ونصف من وقوع الحدث وهو مكون من:

- رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة، والمدير التنفيذي لها Johnson.
- رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة Mcneil.
- المدير التنفيذي للشركة التابعة Mcneil.
- نائب رئيس العلاقات العامة في الشركة القابضة Johnson.
- مدير العلاقات العامة في الشركة القابضة J & J.

- مدير العلاقات العامة فى الشركة التابعة Mcneil.

وقد اتخذ فريق إدارة الأزمة فى هذا الاجتماع مجموعة من القرارات  
تمثلت فيما يلى:

١- تعيين رئيس مجلس إدارة الشركة التابعة مديراً للأزمة، حيث أنه قد  
عاش فترة من عمره فى شيكاغو (منطقة الأزمة).

٢- توجيه مدير الأزمة لجمع المعلومات من موقع الحادث مباشرة.

٣- توجيه العلاقات العامة لمصاحبة مدير الأزمة والقيام بإنشاء شبكة  
اتصالات للأزمة.

٤- إخطار رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة J & J.

استقل مدير الأزمة طائرة هليكوبتر وتوجه إلى شيكاغو، وأخذ يفكر  
فى أسباب الأزمة وحدد سببين رئيسيين هما:

• وقوع خطأ من قبل شركتهم فى التصنيع.

• تعرض المصنع لتخريب داخلى.

ثم حدد ثلاثة أهداف أساسية هى:

١- إيقاف موت الناس بالتسمم.

٢- تحديد أسباب التسمم (القتل).

٣- تقديم المساعدة للمتضررين.

وبعد أيام قليلة تبين أن الدواء سليم ومأمون، وهذا يعنى أن التسمم  
بات خارج سيطرة الشركة، وفعلاً أخذت الوفيات بالزيادة فازداد الخوف  
والهلع لدى فريق الأزمة وفى أوساط الناس، وباتوا ينظرون لشركة J & J

بريئة، وهى التى كانت تخدم عملاءها "من المهد إلى اللحد" من منتجات الأطفال إلى الأجهزة الجراحية.

ولأهمية الاتصالات مع الجمهور، للرد على استفساراتهم، وتطمينهم، فقد عين نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على هذه الاتصالات، وقد صرح للصحافة بعدم وجود مادة السيانيد فى المصنع، (ذلك حسب اعتقاده)، ولكنه فوجئ باتصال من مراسل وكالة "أستوشيتد برس" ليخبره بوجود هذه المادة فى المصنع، وبعد التحقق من ذلك تم اكتشافها فعلاً. وأصبح موقفه صعباً، إلا أنه قرّر أن يتعامل مع هذا الموقف بكل وضوح، وأعاد الاتصال بالصحافة للاعتراف بوجود هذه المادة فى المصنع، وأكد أنه لم يكن على علم بذلك من قبل، كما أكد أن هذه المادة فى معزل تماماً عن المصنع، وطالب الصحافة بالحد من معالجة القضية والابتعاد عن التصعيد والمبالغة، فهدأت الأمور شيئاً فشيئاً.

وأظهرت التحقيقات الرسمية وتحقيقات الشركة أنه ليس هناك خطأ من جانب الشركة، مما يعنى وجود أيدى خفية وقوى خارجية، وهذا مؤداه براءة الشركة، وعقب ذلك ألقى رئيس مجلس الإدارة خطبة على موظفى وعمال الشركة أكد فيها ثقته الكاملة بتجاوز الأزمة وانتصار الدواء TYLENOL على المغرضين والحاقدين، وأطلق شعاراً متفائلاً.

"إننا سنعود مرة أخرى".

"WE ARE COMING BACK, THAT TYLENOL IS COMING BACK".



واجهت الشركة سؤالاً خطيراً مفاده:

هل يمكن إنقاذ الدواء TYLENOL وسمعته الطيبة في السوق؟

في ٥ نوفمبر (بعد ٥ أيام من الأزمة) قامت الشركة بسحب الدواء من السوق بتكلفة ١٠٠ مليون دولار بعد رفض طلب مدير مكتب التحقيقات الفيدرالية بعدم سحب الدواء لتفويت الفرصة على المجرمين بابتزاز بقية الشركات الأمريكية، وكان سبب الرفض يعود إلى حرص الشركة على صحة الجمهور.

وبدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما خصصت خطأً تليفونياً ساخناً مجاناً للجمهور للرد على جميع استفساراتهم، وقد تلقت خلال شهر نوفمبر أكثر من ٣٠٠٠٠٠ مكالمات.

وفي ١١ نوفمبر عقدت الشركة مؤتمراً صحافياً عالمياً لتقديم العبوات المبتكرة للدواء، وهي عبوات ثلاثية الغلق، وقامت بحملة إعلانية ضخمة لتسويق منتجها القديم في العبوات الجديدة وتم توزيع ٤٥٠٠٠٠ رسالة بالبريد الإلكتروني على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين لإعلامهم بهذه العبوة الجديدة، ومن أجل تحفيز الجمهور على الشراء تم الإعلان عن إمكانية الحصول على كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL.

وبعد مرور عشرة أسابيع على سحبه بدأ الدواء TYLENOL يظهر في السوق بالعبوة ثلاثية الغلق واستعاد ٩٨% من مبيعاته.

وفي يوم ١٣ ديسمبر ١٩٨٢ ألقى القبض على "جيمس لويس" وهو الشخص الذي قام بحقن الدواء بمادة السيانيد السامة، ثم أعاده إلى الصيدلية،

وقد اعترف بإرسال خطابات الابتزاز للشركة، وحكم عليه بعقوبة السجن لمدة عشرون عاماً.

## تحليل وتقييم إدارة أزمة دواء تيلنول

تصنف الأزمة التي تعرضت لها شركة تيلنول ضمن أزمات:

- التهديد الخارجى ضد اقتصاد المنظمة، وذات التهديدات النفسية، حيث تمثل ذلك فى التخريب المتعمد فى الدواء، والابتزاز الذى تعرضت له الشركة.
- الأزمة التى أمامنا من الأزمات ذات شدة الخطورة العالية، وشدة التحكم العالى.
- لم تكن هناك مؤشرات وبوادر لحدوث هذه الأزمة، لذلك تعتبر هذه الأزمة من الأزمات المفاجئة.
- يعتقد الخبراء أن هذه الأزمة تمت إدارتها بتقدير ممتاز، وأنها تعد الأفضل فى مجال إدارة أزمات منظمات الأعمال.
- كان هناك استعداد مسبق للتعامل مع الأزمات حيث كان هناك دليل لإدارة الأزمة لدى كل مدير تنفيذى فى شركة "جونسون".
- نجحت الشركة فى التعامل مع أول إشارة لوقوع الأزمة، وأخذت الموضوع بجدية، فلم تهمل اتصال الصحفى الذى طلب تهجئة الدواء، وبحثت عن أسباب اتصاله الذى كان نقطة انفجار الأزمة، حيث أخبرهم الصحفى بأنباء الوفيات.

- أسرعت الشركة فى اتخاذ عدة قرارات بعد مضى ساعة ونصف على الأزمة.
- فريق إدارة الأزمة الذى تكون، كان فريقاً ناجحاً، وكان الاختيار موفقاً.
- القرارات التى اتخذتها الشركة كانت صائبة، وكان بها اختيار رئيس مجلس إدارة الشركة مديراً للأزمة لأنه عاش فى شيكاغو فترة من عمره فهو أعلم بطبيعة الموقف.
- من ضمن القرارات الصائبة التى اتخذتها الشركة هى جمع المعلومات من موقع الحدث مباشرة ومن قبل مدير الأزمة بنفسه، وعدم الاعتماد على الجلوس فى المكتب والاستماع إلى الشائعات.
- كان اختيار الشركة لمدير فريق الأزمة اختياراً موفقاً، لأنه استطاع أن يحدد الأهداف الأساسية التى سوف يتعامل معها: وتمثلت فى إيقاف موت الناس وتحديد أسباب التسمم وتقديم المساعدة للمتضررين.
- اهتمت الشركة بالجانب الاتصالى فى إدارة الأزمة (تعيين نائب مدير عام العلاقات العامة ليرد على استفسارات الناس وطمأنتهم)، حيث أن الأزمة تهدد حياة الناس والأفراد، فسارت الإدارة على المسارين الإدارى والمسار الاتصالى بتوازن.
- اختيار نائب مدير العلاقات العامة كان اختياراً موفقاً، حيث أنه اعترف بخطئه للناس والصحافة، كما طلب من وسائل الإعلام عدم تصعيد الأزمة.

- اهتمام الشركة بالجانب الاتصالي على المسار الداخلى أيضاً، ففى أثناء أزمة كهذه، كانت نفسيات العاملين والموظفين فى حالة سيئة، لكن رئيس مجلس الإدارة ألقى خطبة على موظفى وعمال الشركة رفع فيها من معنوياتهم، وأكد فيها ثقته الكاملة بتجاوز الأزمة. كما أن الشعار الذى أطلقه كان شعاراً حماسياً رفع من معنوياتهم "إننا سنعود مرة أخرى".
- قامت الشركة بخطوة ناجحة حين سحبت الدواء من السوق، رغم ما كلفها ذلك من مبالغ هائلة، ورغم طلب مدير التحقيقات الفيدرالية بعدم سحب الدواء. لأنها كانت تحرص على صحة الجمهور.
- بدأت الشركة بإجراء بحوث ودراسات تسويقية، كما وضعت خطأ ساخناً مجاناً للرد على استفسارات الناس.
- قامت الشركة بعمل مؤتمر صحفى عالمى، لتقديم العبوات المبتكرات للدواء، وهو عبوات ثلاثية الغلق.
- فى مرحلة استعادة النشاط، قامت الشركة بعمل حملة إعلالية ضخمة لتسويق منتجها القديم بالعبوات الجديدة.
- تم توزيع ٤٥٠,٠٠٠ رسالة بالبريد الإلكتروني على أعضاء الهيئات الطبية والموزعين، من أجل تحفيز الجمهور على الشراء.
- فى مرحلة استعادة النشاط، تم الإعلان عن إمكانية الحصول على كوبون بقيمة دولارين ونصف عند شراء أى من منتجات TYLENOL أي استخدمت أساليب تنشيط المبيعات.
- استعاد الدواء مبيعاته بعد مرور عشرة أسابيع على سحبه.

 **hi4rose**  
مراقب قسم الإعلام

منتديات طلاب وطالبات جامعة الملك عبدالعزيز [ سكاو ]  
< الكليات الجامعية < منتدى كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
< قسم الإعلام

[www.skaau.com](http://www.skaau.com)

٢٠١٣ / ١٤٣٤ هـ

أطيب الأمنيات