

التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات Strategic Planning And Crisis Management Styles In Organizations

أسماء يوسف

Assma youcef

جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، Assma60@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/05/02 تاريخ القبول: 2023/07/22 تاريخ النشر: 2023/07/27

ملخص:

تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أسلوب إدارة الأزمات في المنظمة . ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الدراسة المنهج النظري بناءً على مراجعة الأدبيات الموجودة . كشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمة. وأيضاً، إن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. أخيراً، المنظمة التي تستخدم نهجاً استراتيجياً لأسلوب إدارة الأزمات ستكون سباقة في إدارة الأزمات . كما أوصت الدراسة بأنه لكي تتمكن أي منظمة من الخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر، يجب أن تدمج نهجاً استراتيجياً لإدارة الأزمات وأن تضع أيضاً فريقاً لإدارة الأزمات / استراتيجياً سيكون قادراً على إدارة الأزمة في أقصر فترة زمنية. أخيراً، يجب تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم على التأثير الإيجابي والسلبي للأزمة؛ كما يجب توعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة .

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي، أسلوب إدارة الأزمات، جائحة، فيروس كورونا، منظمة.

تصنيفات JEL : M10، O21، L10.

Abstract :

This study examined the influence of strategic planning on crisis management style in an organization. To achieve this purpose, the study adopted the theoretical approach based on a review of the existing literature. The results of the study revealed that strategic planning enhances crisis management. also, any crisis management style applied at a given catastrophe will determine if the destruction will be minor or major disaster.

¹ المؤلف المرسل: أسماء يوسف، الإيميل: assma60@mail.com

Lastly, organization that employs strategic approach to crisis management style will be pro-active in managing crisis. the study also recommended that in order for any organization to seal through crisis with minimal loss, they should incorporate strategic approach to crisis management and also put in place strategic/crisis management team that will be able to manage crisis within the shortest period of time. Finally, employees should be trained and retained on the positive and negative effect of crisis; they should also be sensitized on how to adapt to changing circumstances that might occur before, during and after crisis.

Key Words: Strategic Planning, Crisis Management Style, Pandemic, Coronavirus, organization.

JEL Classification Codes: M10, O21, L10.

1. مقدمة :

يتميز عالم الأعمال ببيئة عمل جد تنافسية وغير منتظمة مع إمكانية التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة بالإضافة إلى بقائها. ومن ثم أصبحت هناك حاجة ماسة لأن يكون لدى كل منظمة استراتيجية محددة وواضحة من شأنها توجيه جميع أصحاب المصلحة باتجاه رؤية ورسالة المنظمة دون أي سوء فهم.

تم تعريف مصطلح الاستراتيجية بشكل مختلف من قبل مختلف العلماء. حيث يؤكد كل من Johnson, Scholes and Whittington (2008) أن الاستراتيجية هي هدف ونطاق المنظمة للاستمرارية لتحقيق ميزة في جو متنوع؛ من خلال تكوين مواردها وكفاءتها لتلبية توقعات أصحاب المصلحة. وبالمثل، اعتبر Kavale (2012) الاستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى، واعتماد مسارات العمل، وما يرتبط بها من تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف .

بينما يرى Gareth (2010) أن الاستراتيجية هي أداة لا غنى عنها لنجاح المنظمة، لأنها تمكن المنظمة من أن تكون أكثر استباقية من رد الفعل في تشكيل مستقبلها؛ يجعل منظمة لبدء الأنشطة والتأثير عليها حتى تتمكن من ممارسة السيطرة على مصيرها. لذلك فمن المتفق عليه أن الاستراتيجية هي المخطط أو المؤشر الذي يوجه المنظمة نحو تحقيق الأهداف والغايات المقصودة من خلال التخطيط الاستراتيجي المناسب؛ وهذا يشمل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها. التخطيط الاستراتيجي هو عملية

التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة من خلال تحديد الحالة المثالية المحتملة للمنظمة. إنه أمر بالغ الأهمية في تحديد والتعامل مع (تحليل SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأي منظمة تريد البقاء. يشير Steiner (2010) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية من أجل تحقيق هذه الأهداف وإنشاء خطة متعمقة مصممة لتفصيل عملية التنفيذ. هذه العملية هي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي لبقاء كل منظمة (Sotirios & Nikolaos, 2016).

كشفت الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتضمن سلسلة من الخطوات التي ستحدد الوضع الحالي لمنظمات الأعمال التي تتضمن رؤيتها ورسالتها. كما يعد التخطيط الاستراتيجي المناسب أمرًا ضروريًا لكل منظمة لأنه يمكنهم من إدارة أي أزمة قد تنشأ في أعمالهم. عرّف (Sawalha, Jraisat, and Al-Qudah, 2013) الأزمة بأنها حالة منحرفة مرتبطة بمخاطر كبيرة على منظمات الأعمال والتي يمكن أن تنتج تغييرًا سريعًا في سياسة المنظمة لأنها تهدد ثقة الجمهور بالإضافة إلى جذب وسائل الإعلام والمصلحة العامة.

يعتبر Hermann اول باحث طور نظرية الأزمة التنظيمية، وذكر أن مفهوم الأزمة يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، (أ) يهدد القيم ذات الأولوية القصوى للمنظمة، (ب) يقدم قدرًا محدودًا من الوقت الذي تكون فيه الاستجابة يمكن صنعها، و (ج) غير متوقعة أو غير متوقعة من قبل المنظمة (Holmgren, 2015).

أعطى علماء آخرون تعريفات مختلفة للأزمة. حيث جادل (Coombs, 2010) بأنه لا يوجد تعريف مقبول بالإجماع للأزمة. قدم المؤلف تعريفًا معترفًا به على نطاق واسع للأزمة على أنها نظرة ثابتة لحدث غير متوقع يعرض التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة للخطر ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على الأداء ويخلق نتيجة ضارة في بيئة تنظيمية.

ومع ذلك، رأى (Brockner and James, 2008) أن الإدارة المناسبة للأزمة من قبل أصحاب المصلحة ستؤدي إلى إنتاجية تنظيمية، وبالتالي، يجب على المنظمات أن تنظر إلى الأزمة على أنها فرصة وليست تهديدًا.

صنف (Hutchins,2008) الأزمة إلى نوعين مختلفين، أزمة طبيعية وأزمة من صنع الفرد. وصنف الأزمات الطبيعية على أنها حرائق وأعاصير وزلازل وصنف الهجوم الإرهابي والفساد والرشوة والفضيحة بأنها أزمة من صنع الفرد.

إذا اخذنا في الاعتبار تصنيف (Hutchins,2008)، يمكننا القول أن الجائحة مثل الإيبولا والكوليرا وفيروس كورونا (COVID-19) الذي هز و يهز العالم بأسره حاليًا يمكن تصنيفها ضمن أزمة طبيعية. على الرغم من وجود نظرية مؤامرة حول قضية فيروس كورونا، إلا أن بعض المدارس الفكرية قالت إنه جائحة من صنع الفرد صنعتها الولايات المتحدة الأمريكية. بينما قالت المدرسة الفكرية الثانية إنها صنعت في الصين. نظرًا لأن هذا لم يتم إثباته تجريبيًا، فقد اخترنا تجميعه في ظل أزمة طبيعية. استنادًا إلى أنواع الأزمات المختلفة في الماضي والحاضر على حد سواء، يمكن القول بأن المنظمات الجزائرية أو حتى العربية واجهت تحديات طبيعية وأزمة من صنع الفرد. على غرار فضائح بنك الخليفة بالجزائر، وكذلك ما عرفته الجزائر من ارهاب خلال فترة التسعينات وتونس وكل العالم، الكوراث الطبيعية التي شهدتها الجزائر مثل الزلازل - زلزال الأضنام وبومرداس-، وآخرها هو فيروس كورونا (COVID-19) الذي بدأ في ووهان الصين في أواخر عام 2019. لقد أثر هذا الوباء الأخير بشكل كبير على كل من البلدان المتقدمة والنامية بسبب الإغلاق التام، الذي شل الاقتصاد العالمي .

على الرغم من وجود نوعين من الأزمات التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة، أزمات طبيعية وأزمات من صنع الفرد؛ الاعتقاد العام هو أن هناك ثلاثة عناصر عالمية لتعريف الأزمة، التهديد الكبير لقيم المنظمة، يمثل وقتًا محدودًا للاستجابة والعنصر غير المتوقع. بسبب الطبيعة غير المتوقعة وغير المتوقعة للأزمة، والوقت المحدود المتاح للعمل، والمستويات ذات الأولوية العالية للأزمة، فمن المناسب للمنظمات الانخراط في أسلوب إدارة الأزمات الذي سيركز على تجنب وإدارة والسيطرة على الأزمة من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة. يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها عملية أو طريقة يمكن من خلالها منع الأزمة، وتقليلها إلى أدنى حد ممكن، وإدارتها والسيطرة عليها بطريقة يتجاوز التأثير الإيجابي التأثير السلبي لها. قدم العلماء تعريفات مختلفة لإدارة الأزمات. إدارة الأزمات هي عملية تركز على تحديد مناطق الأزمات والتنبؤ بها،

وصياغة إجراءات أو تدابير محسوبة لتلافي حدوثها وتقليل النتيجة السلبية للأزمة التي لا يمكن تجنبها (Karam,2017)، بينما يرى كل من (Vargo and Seville,2011) أن إدارة الأزمات هي ترتيب نمطي للموارد والهياكل التنظيمية المطلوبة للاستجابة بفعالية للأزمة والتعافي بنجاح وإعادة بدء الأنشطة العادية واستعادتها.

بناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها كالآتي:

كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال؟

وبشكل أدق فان الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ وما هي اهم مراحلها؟
 2. ما هي الأزمة؟ وما هي إدارة الأزمات، وما هي أهم أساليبها؟
 3. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في اختيار أسلوب إدارة الأزمات المناسب بمنظمات الأعمال؟
- 1.1 أهداف الدراسة: في ضوء ما سبق فان أهداف الدراسة يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:
- الوقوف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم مراحلها؛
 - تحديد مفهوم إدارة الأزمات وأهم اساليبها؛
 - التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في اختيار اسلوب إدارة الأزمات المناسب بمنظمات الأعمال.

1.2 أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة الحالية من إسهامها في تحقيق الآتي :

- تحديد وتصنيف اساليب إدارة الأزمات. أيضا هذه الدراسة تقدم مرجع كاملا حول إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال؛
- تعتبر ادارة الأزمات بأسلوب مناسب مصدر لخلق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحويل التهديدات الى فرص وتوجيهها لتعزيز أداء المنظمة، لذلك توفر هذه الدراسة إطارا أساسيا لإجراء مزيد من البحوث في هذا السياق

1.3 منهجية الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة الوصفية والنوعية، الاستكشافية طريقة تحليل المستندات لجمع البيانات، وفي هذا السياق ركزت على دراسة مجموعة واسعة من المنشورات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيره على فاعلية اسلوب إدارة الأزمات، والتي توفر رؤى نظرية وعلمية ذات صلة بالباحثين والمهنيين والبيئة الأكاديمية.

من أجل استكشاف كيفية دراسة "التخطيط الاستراتيجي" و " إدارة الأزمات" في الأدب النظري، تم إجراء بحث مكثف في قاعدة بيانات Web of Science Core Collection ، و أيضًا في Google و Google Scholar.

كانت المصطلحات الرئيسية التي تم اختيارها للبحث في قواعد البيانات هي "التخطيط الاستراتيجي" و "إدارة الأزمات".

تم اختيار فقط الأوراق والمقالات والدراسات التي أجريت خلال السنوات العشرين الماضية للدراسة لأنه تم نشر أكثر من 95٪ من الأوراق بعد عام 2008.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تم تحديد التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من العلماء في سياق فريد ومشابه لتمثيل قدرة المنظمة على التنبؤ بالنجاح المستقبلي وفشل أعمالها من خلال صياغة وتنفيذ التقييم والسيطرة على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة من خلال تحليل SWOT.

عرّف (Goldman & Casey, 2010) التخطيط الاستراتيجي بأنه تعلم منطقي متجذر في الفرص غير المستغلة، والذي يمكن أن يؤدي إلى اكتشاف استراتيجيات جديدة في إطار تنظيمي.

يرى باحثون آخرون أن واجب التخطيط الاستراتيجي يتعلق بقدرته على توجيه منظمة ما في المستقبل و الحد من احتمالات الفشل (Poister, 2010; Al-Waleed, 2010; Al Shobaki,) (Abu Amuna & Abu Naser, 2016).

ذكرت (Monye and Ibegbulem,2018) في دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والربحية أنه يمكن قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى تأثيره على الأداء التنظيمي، مما يؤثر على ربحيتها. كان الهدف الرئيسي من دراستهم هو إعادة تقييم علاقة أداء التخطيط في المنظمة وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمة، وذلك باستخدام Zenith Bank plc Warri كدراسة حالة. تم استخدام تقنية المسح من خلال توزيع الاستبيانات على 100 مستجيب (تم استرداد 80 منهم) يتألف من كبار الموظفين وصغارهم في مختلف فروع بنك Zenith في مدينة واري. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية على غرار T Test و Chi-square في اختبار الفرضيات، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل، والذي يؤثر على المدى الطويل على ربحيتها وأن قوة التخطيط الاستراتيجي تحددها العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية. درس (Adetowubo-King, 2018) تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي باستخدام دراسة لمنظمات تصنيع مختارة في Lagos, Nigeria. قيمت الدراسة تأثير المفاهيم على الصناعة التحويلية النيجيرية باستخدام شركة Unilever Nigeria Plc و Baker May & Nigeria Plc. كدراسات حالة. تم تحليل البيانات باستخدام 171 مشاركا تم تحديدهم باستخدام صيغة Yards، كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في بيئة المنظمات اليوم. وخلص الباحث إلى توصية بضرورة أن تكون الإدارة العليا أكثر نشاطاً في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة التي ستسهل بدورها نمو المنظمات وتطويرها في نيجيريا. كان أيضا أوصت بأن المنظمات يجب أن تولي اهتماما وثيقا للبيئة التي تعمل فيها وأخذها في الاعتبار عند صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

ركز كل من (Wijetunge and Pushpakumari,2014) في دراستهما التجريبية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة غرب Sri Lanka على عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يوجد ندرة في الدراسات التي ركزت على عملية التخطيط الاستراتيجي. تشمل الأهداف المحددة تحديد مستوى المشاركة في عملية التخطيط

الاستراتيجي ودراسة الصعوبات التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في الانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي. تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات المنظمة التي تم حضورها شخصيًا والتي تم توزيعها على 275 مالكًا ومديرا للشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الغربية، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية. ثبت أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تشارك بشكل معتدل في عملية التخطيط الاستراتيجي وهناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال .

في دراسة أجرتها (Sandada, Poee, and Dhurup,2014) بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة بجنوب إفريقيا. تم تحليل البيانات باستخدام 200 استبيان قابل للاستخدام وزعت على أصحاب / مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام تقنيات تحليل العوامل والارتباطات والانحدار لاستخراج أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء الأعمال. المسح البيئي، مهمة ورؤية العمل، تشكيلات الخطط الاستراتيجية، التقييم والرقابة، إعلام المصادر، حوافز تنفيذ الاستراتيجية، مشاركة الموظفين، والآفاق الزمنية التي ظهرت أبعاد التخطيط الاستراتيجي. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباطية وتنبؤية إيجابية بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة .

أجرى (Karel, Adam, and Radomir,2013) دراسة في مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة الحجم في جمهورية التشيك وسلوفاكيا. يؤكد المؤلفون أن التخطيط الاستراتيجي هو نشاط مقبول لأي منظمة لأن المنظمات التي كتبت سندًا استراتيجيًا شاملاً أثبتت أنها أفضل بنسبة 80٪ في معايير الأداء المرصودة مقارنةً بالمنظمات الأخرى التي تعمل بدون خطة استراتيجية محددة أو مكتوبة. كما أكدوا أن المنظمات التي أعدت بإيجاز، وأعمال استراتيجية غير مكتملة أثبتت أن 40٪ من معايير الأداء الملحوظة نتائج محسنة مقارنةً بالمنظمات التي ليس لديها خطة استراتيجية مكتوبة. وأوصوا بضرورة بذل المزيد من الجهد في التخطيط الاستراتيجي المناسب في جميع مناطق الأعمال الرئيسية .

2.2. مفهوم إدارة الأزمات

عرفت إدارة الأزمات أيضًا على أنها إجراء شرعت فيه منظمة لتقييم وإدارة الأزمة (Wang & Ritchie, 2012). يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها خطة مدروسة من قبل المنظمة لتقليل الأزمة أو إدارتها أو تجنبها عند ظهورها.

بينما يرى كل من (Prochazkova, Prochazka, Santos, and Carvalho, 2015) أن الوعي بالأزمات هو حالة من سرعة المنظمات للتنبؤ بها ومعالجة العوامل الداخلية أو الخارجية بنجاح. يمكن أن يؤثر هذا على الأزمة في منظمة عن طريق التمييز عمدا والاستعداد عمليا لحدث لا مفر منه. ومع ذلك، يفترض (Alexander, 2015) أنه بغض النظر عن نوع الأزمة سواء كانت من صنع الفرد أو طبيعية أو وبائية، لا يمكن تحديد حالات الطوارئ مسبقًا. هذا لأنه يُنظر إلى الأزمة على أنها انقطاع لا يمكن إنكاره على كل منظمة أن تتعرض فيه في مرحلة ما من عملها، في معظم الأوقات تنشأ الأزمات بشكل غير متوقع.

يرى كل من (Oparanma and Wechie, 2019) أنه لا يمكن لأي منظمة أن تعمل دون حدوث اضطرابات عمل غير متوقعة أو غير مخطط لها .

تم تقسيم إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل: ما قبل الأزمة، وفترة الأزمة، وبعد الأزمة. يصنف (Karam, 2017) المراحل على أنها التخطيط للأزمات والاستجابة للأزمات وتقييم الأزمات، والتعلم.

قام باحثون آخرون بتقسيم المراحل إلى مراحل فرعية (Wang & Ritchie, 2012; Racherla & Hu, 2009; Ghaderi, Som, & Henderson, 2015; Ghaderi, Som, & Wang, 2012; Coombs, 2014). عند ذكر أزمة ما، ما يتبادر إلى أذهان الافراد هو التهديدات والآثار السلبية للأزمة. لقد جادل العلماء بوجود فرص في كل أزمة (Wang & Ritchie, 2012; Vargo, & Seville, 2011). قدمت الأدبيات السابقة سبع فرص للأزمات تشمل إبطال ولادة الازمة، وتسريع التحول، ومواجهة مشاكل سرية، وتغيير الافراد، وتطوير استراتيجيات مبتكرة، وتطوير أنظمة الإنذار، وتطوير حدود تنافسية جديدة (Karam, 2017).

قدم (Mogendorrf,2008) أيضاً بعض الفرص الإيجابية التي يمكن أن تنبثق عن الأزمة. بعض الفرص هي (أ) تضيق مفهوم الخدمة لإعادة اختراع المنتج للأسواق الحالية والمستقبلية، (ب) إعادة تمييز منتجك، (ج) إعادة الوضع لجذب قطاعات مختلفة من السوق، (د) تقليل أو إعادة هيكلة منظمتك لتصبح أكثر قابلية للإدارة بحجم. بالإضافة إلى ذلك (هـ) الانتقال إلى بيئة أكثر أمناً، (و) تبسيط العمليات، (ز) الجمع بين الإدارة أو الأنشطة لخدمة العملاء بطريقة ممتازة أو التحكم في التكاليف و (ح) تحديث الأصول، وإعادة تحديد احتياجات الموظفين ومهاراتهم، وإعادة تدريب الموظفين هي أيضاً فرص متاحة عن طريق الأزمة .

أجرى (Karam,2017) دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات في فنادق الخمس نجوم. تبحث الدراسة في أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، التعاون والاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المناهج الكمية والنوعية. تم إرسال استبيانات بالبريد الإلكتروني بلغ عددها 190 استبيانات إلى جميع المديرين العاملين في فنادق الخمس نجوم المصرية. وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعلاقة بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات. ووجدت علاقة سلبية بين التخطيط الاستراتيجي والهروب، في حين أن التخطيط الاستراتيجي والمواجهة والتعاون والاحتواء لها علاقة ارتباط بالموقف. أشارت النتائج إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار في الأزمات. المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي بنشاط هو أقل قدرة على الهروب وأكثر قدرة على إدارة الأزمة إما باستخدام أسلوب التعاون أو المواجهة أو الاحتواء. وأوصى الباحث بضرورة أن تستخدم الفنادق مقارنة استراتيجية لإدارة الأزمات من خلال تجسيد تخطيط إدارة الأزمات في عملية الاستراتيجية. يجب أن تقدم الفنادق إدارة الأزمات كجزء لا يتجزأ ومتكامل من التخطيط الاستراتيجي. تساعد الاستراتيجية السليمة وإدارة الأزمات في نفس الوقت الفنادق على التفكير والتخطيط الاستراتيجي أثناء الأزمة وتزيد من قدرتها على إدارتها بنجاح .

أكد كل من (Patrik and Richard,2017) في دراستهما الإدارة الاستباقية للأزمات أنه نظرًا لبيئة الأعمال العالمية التنافسية والمتغيرة باستمرار، فإنه يكاد يكون من المستحيل بالنسبة للمنظمات تجنب الأزمات بمختلف أنواعها وحجمها. كان الهدف من دراستهم هو عرض العلاقات بين تصور الوعي بالأزمات، والاستعداد للأزمات، ومبادرات إدارة الأزمات الفعلية للمنظمات ضد الأزمات الصناعية الكبرى. وأيضًا لتوضيح ما إذا كان تصور الوعي بالأزمات والاستعداد للأزمات يمكن أن يتأثر بعوامل أخرى يجب وضعها في الاعتبار، والتي بدورها يمكن أن تؤثر على نتائج مبادرات وإجراءات إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية. تم الحصول على البيانات من خلال الأدبيات والمقالات وقدمت في الجزء النظري. تم جمع البيانات والنتائج التجريبية لأكثر شركتين لصناعة السيارات، وهما فولكس فاجن وتويوتا، اللذان شاركوا في الفئات والأزمات المتعلقة بالبحث الأساسي لهذه الدراسة. تشير نتائج البحث إلى أن إدراك الوعي بالأزمات والاستعداد للأزمات في المنظمة له تأثير مباشر على مبادرات وأنشطة إدارة الأزمات في المنظمة. وبالمثل، هناك عناصر مثل ثقافة الشركة وتعليم الموظفين في إدارة الأزمات والاتصال التنظيمي وأيضًا عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على التصورات في المنظمات. اقترحت الدراسة أنه من خلال الاستخدام الفعال لعناصر المذكورة أعلاه، يمكن أن تؤثر المنظمات على وعي الموظفين بالأزمة والاستعداد للأزمات بشكل إيجابي، وبالتالي تعزيز قدرات إدارة الأزمات للمنظمات.

درس (Saka,2014) تأثير استراتيجية إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، والدراسة التجريبية على شركة Promassidor Ltd تشكل إدارة الأزمات حجر الأساس للتعایش السلمي بين أصحاب العمل والموظفين وحتى المجتمع ككل. لا مفر من الأزمة في أي منظمة لأنها تأتي بأشكال ودرجات متنوعة. عند إجراء هذه الدراسة، تم اختيار ما مجموعه 321 موظفًا بشكل عشوائي من بين 700 موظف. تمت صياغة فرضيتين لتوجيه الدراسة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الارتباط الجزئي. وأظهرت النتائج أن التحديات الإدارية لاستراتيجية إدارة الأزمات تعزى إلى ضعف الأداء التنظيمي وأن استراتيجية إدارة الأزمات ليس لها أي تأثير على الأداء التنظيمي.

بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم توصيات بضرورة قيام الشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا بإتاحة الأموال لتنمية الموارد البشرية بشكل مستمر. ويجب أن تكون إدارة المنظمات استباقية عندما يتعلق الأمر

بقضايا إدارة الموارد البشرية. لذلك، فإن المدى الذي يمكن للمنظمة أن تمضي فيه قدماً على الرغم من هذا القيد الذي لا مفر منه سيعتمد كثيراً على مديري الموارد البشرية الذين يتحملون المهمة الشاقة المتمثلة في حل الأزمة .

3. التحليل والمناقشة:

التخطيط الاستراتيجي هو أداة لا غنى عنها لإدارة الأزمات التنظيمية لأنه يتعامل مع نقاط الضعف والتهديدات وكذلك نقاط القوة والفرص؛ كما أنه يتنبأ بالأحداث المستقبلية التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة.

يفترض (Rosenzweig,2013) أن التجربة من الأخطاء السابقة، يمكن أن تساعد في التخطيط لأحداث غير متوقعة، وتقييم الموقف المحتمل الذي يمكن أن يؤدي إلى نفس الخطأ، ثم وضع خطة طوارئ لإدارتها. يغطي التخطيط الاستراتيجي مجالات مختلفة تتراوح بين التنبؤ، والصياغة، والتنفيذ، والرصد، والتقييم، وتخصيص الموارد، وما إلى ذلك. كما يفترض (Sotirios and Nikolaos,2016) أن هذه العمليات هي عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، هناك اتفاق عام على أن التخطيط الاستراتيجي أمر أساسي لكل منظمة لأنه ثبت أن له علاقة إيجابية مع الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية التنظيمية التي تؤدي إلى الإنتاجية النهائية. يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي المناسب إلى إدارة ممتازة للأزمات في منظمة ما يمكن أن تؤدي إلى الإنتاجية في إطار تنظيمي. رأى الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي هو بناء مستقل عن إدارة الأزمات على الرغم من وجود تشابه بين الهيكلين لأن كلاهما يتضمن تخطيط العملية الذي يتضمن الصياغة والتنفيذ والمراقبة والتقييم. بجانب الإعداد والقدرة على التكيف، هناك أربعة أبعاد تسييرية مشتركة لإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي؛ القيادة، والثقافة التنظيمية، واتخاذ القرار، والوعي بالموقف. يركز كلا البنائين على مستقبل الأعمال والهيكل التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة؛ كما يركزون أيضاً على نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة (Karam,2017).

ومع ذلك، هناك أيضًا اختلاف بين هذين المفهومين؛ تتعامل إدارة الأزمات مع التهديدات الطبيعية التي تظهر نتيجة للتغيرات البيئية بينما يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع الفرص التي ولدت من هذه الثورة (Karam,2017). ينصب تركيز إدارة الأزمات على تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في الوجود، بينما ينصب تركيز التخطيط الاستراتيجي على تعزيز قدرتها على النجاح. بحسب (Vargo, and Seville, 2011) ، إحدى سمات إدارة الأزمات هي البقاء على قيد الحياة بينما تزدهر إحدى سمات التخطيط الاستراتيجي. تعتمد إدارة الأزمات على سوء حظ المستقبل، ويتم وضع التخطيط الاستراتيجي مرارًا وتكرارًا على فرضية أن الأحداث المستقبلية ستكون مماثلة لليوم الحالي. يجب أن يكون لدى أي منظمة ترغب في البقاء والاستمرار في الازدهار قبل وأثناء وبعد الأزمة فريق مشترك من الاستراتيجيين ومديري الأزمات المستعدين للتعلم من أخطاء الماضي للتفكير والتخطيط دائمًا قبل أي حادث مستقبلي. بعض أساليب إدارة الأزمات من الأدبيات السابقة تشمل المواجهة والاحتواء والتعاون والهروب (Karam,2017). أسلوب المواجهة، يشير هذا عندما لا يكون المجتمع أو الدولة أو المنظمة التي تعاني من أزمة خائفة أو تحاول تجنبها ولكنها جريئة بما يكفي للتعامل معها بشكل منطقي. يمكن أن يستند هذا إلى نصيحة فريق الأزمات أو الإستراتيجي حول كيفية الحد من التأثير السلبي لمثل هذه الأزمة واستعادة المنظمة المتضررة إلى الاستقرار. أسلوب الاحتواء عندما يحاول فريق / مديرو الأزمة أو عامة الافراد تقليل انتشار الأزمة لتقليل تأثيرها. بعض الأمثلة الجيدة هي اندلاع الحرائق من خلال إشراك موظفي خدمة الإطفاء، والأوبئة مثل الكوليرا، والإيبولا ، وفيروس كورونا ، وما إلى ذلك ، من خلال غسل اليدين بانتظام ، والتباعد الاجتماعي ، واستخدام أقنعة الأنف ، وتعقيم اليدين ، والنظافة الشخصية والبيئية العامة. يشير أسلوب التعاون إلى العمل الجماعي حيث يتعاون كل المعنيين ويتم تفويض المسؤوليات على النحو الواجب للفرد للوصول إلى القواعد الشعبية أثناء الأزمة. تعد أزمة COVID-19 مرجعًا جيدًا للغاية، فقد أصدرت الحكومات تعليمات للمواطنين بالجلوس في المنزل، وتم إغلاق الشركات والمكاتب، ويتعاون المواطنون، وفي المقابل تشارك الحكومات في مختلف البلدان على توفير مواد الإغاثة مثل المواد الغذائية والتمويل، وغيرها من المواد اللازمة. الأسلوب الأخير هو أسلوب الهروب / التجنب عندما تحاول التظاهر أو إنكار وجود أزمة سواء في منظمة أو في دولة؛ في بعض الأحيان يذهبون إلى أبعد من

البيانات الصحفية المعطاة لحفظ صورتهم. هذا الأسلوب مدمر لأن الأزمة لم تتم معالجتها وقد يكون تأثيرها مميّتا .

4. خلاصة:

من خلال مراجعة الأدبيات العلمية السابقة، تم اكتشاف أن المنظمات التي لديها تخطيط استراتيجي مناسب هي أكثر قدرة على إدارة الأزمة. كما تم الكشف عن أن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثة صغيرة أو كبيرة. هذا يعني أن المنظمة التي تستخدم نهجًا استراتيجيًا لأسلوب إدارة الأزمات ستكون نشطة في إدارة الأزمات. لم تكن إدارة الأزمات أكثر أهمية من قبل، فقد جعلت جائحة فيروس كورونا الأخير (COVID-19) العالم كله معرضًا للخطر وأدى أيضًا إلى تعطيل الاقتصاد العالمي، وبالتالي، هناك حاجة كبيرة لخبراء إدارة الأزمات والاستراتيجيين في المنظمات للتعاون من أجل تقديم الحلول المناسبة. من خلال التخطيط الاستراتيجي المناسب، يجب أن تكون كل منظمة في كل نقطة قادرة على تحليل وتحديد نوع الأزمة وكذلك مصدرها من أجل تطبيق أسلوب إدارة الأزمات المناسب للحصول على نتيجة دقيقة .

5. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة من الأدبيات التي تمت مراجعتها والاستنتاج أعلاه، فقد ثبت أن الأزمة يمكن أن تكون مدمرة أو إيجابية اعتمادًا على النهج الاستراتيجي وأسلوب إدارة الأزمات المطبق. يلعب التخطيط الاستراتيجي دورًا مهمًا في إدارة الأزمات؛ توصي الدراسة بضرورة:

- أن تتبنى كل منظمة نهجًا استراتيجيًا للأزمة؛
- وكذلك تشكيل فريق استراتيجي / لإدارة الأزمات يكون قادرًا على إدارة الأزمة في أقصر فترة لتقليل التأثير السلبي مع الاستفادة من التأثير الإيجابي؛
- يجب على المنظمات تطوير نموذج تقرير الأزمات الذي يجب ملؤه عند حدوث أزمات ويجب مراجعته سنويًا، وهذا سيمكنهم من التخطيط لمنع حدوث مثل هذه الأزمات في المستقبل؛

- يجب تدريب الموظفين والاحتفاظ بهم بشأن الآثار الإيجابية والسلبية للأزمة؛ كما يجب توعيتهم بكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تحدث قبل وأثناء وبعد الأزمة.

6. قائمة المراجع:

1. Adetowubo-King, S. A. (2018). Impact of strategic planning on organizational performance: A study of Unilever Nigeria Plc and May and Baker Nigeria Plc. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 9(2), 2229-5518.
2. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). Decision Support Systems and its Role in Developing the Universities Strategic Management: Islamic University in Gaza as a Case Study. *International Journal of Advanced Research and Development*, 1(10), 33-47.
3. Al-Waleed, B. (2010). *Strategic Planning: Modern Concepts*, Amman, Al-Raya prints, Jordan.
4. Asuni, J. B. (2009). Understanding the Armed Groups of the Niger Delta. Retrieved online at <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-the-Armed-Groups-of-the-NigerDelta-Asuni/0981d72329a5578b3ae21fce4dcac6c3b99774f5> on 13/05/2020.
5. Azom, S. N. & Okoli, R. C. (2016). Trans-border governance and Boko Haram insurgency in Northeast Nigeria, 2009-2015. *South East Journal of Political Science*, 2(1), 142-161.
6. Brockner, J., & James, E. H. (2008). Towards an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115.
7. Coombs, T. (2012) *Ongoing crisis communication* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
8. Coombs, W. T. 2010. Crisis communication: A developing field. In R. L. Heath (Ed.), *The Sage handbook of public relations*: 477-488. Thousand Oaks, CA: Sage.

9. Dan-Nwafor, C. C., Ogbonna, U., Onyiah, P., Gidado, S., Adebobola, B., Nguku, P., & Nsubuga, P. (2019). A cholera outbreak in a rural north central Nigerian community: An unmatched case-control study. Retrieved online at <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-018-6299-6>
10. Gareth, R. J. (2010). *Organization theory: Design and Change*. New York: Pearson International.
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Henderson, J. C. (2015). When disaster strikes: The Thai floods of 2011 and tourism industry response and resilience. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20 (4), 399–415.
11. Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(5), 627–648.
12. Goldman, E. F., & Casey A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(2), 119 –128.
13. Holmgren, F. (2015). *Crisis management. The nature of managing crises*. Jonkoping International Business School. Master's Thesis.
14. Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not Enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 20(10), 1-11.
15. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases*. United Kingdom, Prentice Hall International: 8th Ed.
16. Karam, M. G. (2017). The impact of strategic planning on crisis management of 5 star hotels. *Journal of Tourism Research*. 18, 2241-7931.
17. Karel, S., Adam, P., & Radomir, P. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57-72.
18. Kavale, S. (2012). The Connection between Strategy and Structure. *International Journal of Business and Commerce*, 1(6), 43-52.
19. Mogendorff, D. A. (2008). Crisis management. In, Jones, P., and Pizam, A. (edit.), *Handbook of hospitality operations and IT*, first edition,

- Butter Worth-Heinemann publications, Elsevier Ltd. Monye, M .C., & Ibegbulem, A. B. (2018). Effect of strategic planning on organizational performance and profitability. *International Journal of Business & Law Research*, 6(2), 31-40.
20. Oparanma, A. O. & Wechie, I. (2014). Crisis management processes to ensure effective and continuous performance. *Journal of Business and Management*. 16(8), 01-04.
21. Patrik, N., & Richard, H. (2017). Proactive crisis management: Perceptions of crisis-awareness and crisis readiness in organizations in relation with their actual strategic initiatives against industrial crises caused by human errors. Master Thesis, department of Industrial Economics and Management. Blekinge Tekniska Hogskola.
22. Poister, H. T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Management*, 70(1), 246-254.
23. Racherla, P., & Hu, C. A. (2009). Framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell hospitality Quarterly*, 50 (4), 1-17.
24. Rosenzweig, P. (2013). What Makes Strategic Decisions Different. *Harvard Business Review*, (92), 88-93.
25. Saka, R. O. (2014). Crisis management strategy and its effects on organizational performance of multinational corporations in Nigeria: Empirical evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*. 6(23), 2222-2839.
26. Sandada, M., Pooe, D., & Dhurup, M. (2014), Strategic Planning And Its Relationship With Business performance among Small And Medium Enterprises in South Africa, *International Business & Economics Research Journal*, 13(3), 659-670.
27. Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: Practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management*, 22(3), 210-228.
- Sotirios, V., & Nikolaos, G. (2016). Measurement of strategic management effectiveness in tourism enterprises. Full Paper Proceeding at International

Conference on Business, Economics, Social Science & Humanities. BESSH, 146(3), 41-45.

28. Steiner, G. A. (2010). Strategic planning, what every manager must know, the free press, A division of Macmillan Publishing Co., Inc & Collier McMillan Publishers, London.

29. Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.

30. Wang, J. & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 33, 1057–1067.

31. Wijetunge, W. A. D. S., & Pushpakumari, M. D. (2014). The Relationship between Strategic Planning and business Performance: An Empirical Study of Manufacturing SMEs in Western Province in Sri Lanka, *Kelaniya Journal of Management*, 03(1), 23-41.