

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة أزمة تويوتا نموذجا

Impact of strategic planning on crisis

management

كريمة شعبان

جامعة الجزائر 3. Com. karimachabane@hotmail.

تاريخ الاستلام : 2019/02/14 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/ 05/29 ؛ تاريخ القبول : 2019/ 05/27

ملخص: إن المحافظة على أصول و ممتلكات المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات و كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة بالإضافة إلى البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم التمكن من تجنبها يعتبر لب إدارة الأزمة لذلك تقوم مختلف المنظمات بإدارة أزماتها من خلال مختلف الأدوات العلمية و الإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ولما كانت الأزمة سمة أساسية للمنظمة نظرا للمحيط الديناميكي الذي تتواجد فيه زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد منظم و خطة عمل شاملة تضعها الإدارة وفق منهج سليم يحدد فيها الأساليب و الممارسات لبلوغ الأهداف باستخدام كل الموارد المتاحة انطلاقا مما سبق جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من قبل المؤسسات المختلفة وقد وقع اختيارنا على أزمة عاشتها واحدة من أهم الشركات العالمية الخاصة بصناعة السيارات وهي شركة تويوتا

: الكلمات المفتاحية

التخطيط ; التخطيط الاستراتيجي ; الأزمة ; إدارة الأزمة

Summary: Maintaining the assets and assets of the organization and its ability to achieve revenues as well as maintaining individuals and employees against various risks in addition to searching for potential risks and trying to avoid them or mitigate their impact on the organization in the event of avoidance is the core of crisis management. The various organizations manage their crises through various scientific and administrative tools, avoid their disadvantages, and take advantage of their positives. As the crisis is an essential feature of the organization due to the dynamic environment in which there is increased interest in strategic planning, Strategic planning is a systematic effort and a comprehensive plan of action developed by the management in a sound manner in which methods and practices are defined to achieve the objectives using all available resources. This paper is used to identify the extent of strategic planning in crisis management by different institutions. On a crisis experienced by one of the most important international companies for the automotive industry, Toyota

key words :

Planning; Strategic Planning; the crisis; Crisis management

مقدمة

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات والمشكلات باختلاف أنواعها. فلا تكاد تخلو مضامين وسائل الإعلام من أخبار تخص أزمات مختلفة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو غيرها.

ولا شك أن الهاجس الأساسي بالنسبة لمتخذي القرار ليس مواجهة الأزمة فحسب بل التخطيط والإعداد المسبق للتعامل مع هذه الأزمات، أي التخطيط الاستراتيجي السليم لإدارة الأزمة بمختلف مراحلها.

ولما كانت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات نظرا للمحيط الديناميكي الذي تتواجد فيه، زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد منظم وخطه عمل شاملة تضعها الإدارة وفق منهج سليم يحدد فيها الأساليب والممارسات لبلوغ الأهداف باستخدام كل الموارد المتاحة.

أما إدارة الأزمة فهي تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة من قبل المؤسسات المختلفة.

لذا جاءت الإشكالية على النحو التالي: ما هي آليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في المؤسسة؟

1. التخطيط الاستراتيجي:

1- **التخطيط:** هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة التخطيط يتم تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف (البوهي، 2001، 23)

ويعرّف المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية التخطيط بأنه اتخاذ القرارات في الحاضر، ويكون لها تأثير على المستقبل، كما يعتبر التخطيط أول عناصر الإدارة. (تخطيط، (www.wikipedia.org)

فالتخطيط إذن وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها، فلا يمكن انجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له سواء فيما يتعلق بتوفير الامكانيات اللازمة أو الموارد البشرية القادرة على تنفيذ الخطة والانتقال من مرحلة لأخرى في الوقت المحدد لتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل الخطة المختلفة (السهي، 2011، 3)

2- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط العادي، ذلك ان الأول يقوم على ترجمة الاهداف بعيدة المدى إلى برامج وخطط، كما يقوم على امكانيات وأركان وأهداف، أما الثاني فيقوم. كما سبق-على اتخاذ القرارات في الحاضر يكون لها تأثير على المستقبل.

وتعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي باختلاف توجهات واهتمامات

الباحثين.

ومن التعاريف المتميزة نذكر ما يلي:

عرف " بوليكاسترو " Policastro التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها: (الديراوي، 2017، 84)

في حين عرّف " أحمد سيد مصطفى " التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم. (الوليد، 2009، 56)

في حين أن " التقرير الفدرالي " عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية: (الديراوي، 2017، 84)

أما أسامة محمد علما فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. (أبو صالح، 2009، 105)

فالتخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة " (النجار، 2010، 78،

نستنتج مما سبق ان التخطيط الاستراتيجي هو احدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط تبدأ من خمس سنوات فأكثر. (خيارهم، 2012، 69)

- ومن التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي يتضح أنه يشتمل على:
- 1- تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل.
 - 2- تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة.
 - 3- يعتمد على التنبؤ في ضوء خبرات وقدرات المخططين على استشراف المستقبل.
 - 4- استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة.
 - 5- اكتساب الفرص والتحديات
 - 6- تحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها
 - 7- تحقيق أهداف المنظمة في ضوء التغيرات المستقبلية المتوقعة (السهلي، 2011، 17)

3- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

- 1- وضع الإطار العام الاستراتيجيات
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة
- 3- تحديد الأهداف المستقبلية والغايات وكيفية تحقيقها
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

6- وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل. ووضعها في شكل برامج زمنية.

7- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة

8- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية (الديراوي، 2017، 17،

وقد اتفق معظم الباحثين والكتاب والإداريين على أن هناك خمسة مكونات رئيسية للخطة الاستراتيجية.

أول هذه المكونات هي رؤية المنظمة والتي يقصد بها التطلع المستقبلي الذي يحدّد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا، ينبغي أن تقدم الرؤية الاستراتيجية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا، أما المكوّن الثاني للخطة الاستراتيجية هو رسالة المنظمة المتمثلة في الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها: ومن هنا فإن رسالة المنظمة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة. وهي أيضا تعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في اسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبّر عن مفهوم الذات للمنظمة، أمّا المكوّن الثالث للخطة الاستراتيجية، فهي الأهداف، فتقوم المنظمة بتحديد أهدافها حيث تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محدّدة، أمّا المكوّن الرابع فهو التحليل. حيث يعمل التحليل على مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، أما آخر مكوّن للخطة الاستراتيجية فيتمثل في

الخيار، والذي يمثل المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطبة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية لمواجهة الموقف المعني والمقارنة بينها وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها (القرالة، 2015، 48،49)

-خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن إجراء الخطة الاستراتيجية وفق خطوات متتابعة ولا يمكن أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تسبقها ويمكن تحديد خطوات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بالتالي:

- 1- تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
 - 2- التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي
 - 3- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال
 - 4- وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة
 - 5- نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
 - 6- تحديد مستهدفات الأداء
 - 7- الرقابة وتقييم النتائج
- وعلى ضوء ما تقدم يمكن ايجاز الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية فيما يلي:

- 1- مرحلة التحليل والرصد البيئي
- 2- مرحلة صياغة الاستراتيجية
- 3- مرحلة التطبيق
- 4- مرحلة المتابعة والتقييم (خيارهم، 2012، 16، 17)

إدارة الأزمات:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات لا بد أن نقف عند تعرف الأزمة الذي يعتبر من المفاهيم المستعملة في مجالات عدّة في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة.

1-تعريف الأزمة: ورد في قاموس مختار الصحاح ان الأزمة في اللغة تعني الشدّة والقحط والضيقة وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله وفي القواميس العربية المختصة في مجالات وعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الأزمة بأنها نقطة تحوّل وحالة متوترة للانتقال (الدليمي، 2012، 90)

واستخدام الصينيون منذ عدّة قرون كلمة: weji تعبيراً عن لفظ الأزمة وهي كلمة مركبة تتضمن معنيين هما: الفرصة والخطر بمعنى أن أي أزمة تطوي على خطر يجب تجنبه وفرصة يجب استغلالها. (زيدان، 2005، 17) أما عن أصل كلمة أزمة فهو مشتق من الكلمة اليونانية KIPVEW، ومعناها أن تقرّر Décide، لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار Décisive moment، أي وقت صعوبة وشدّة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة. (مكاوي، 2005، 17)،

واصطلاحاً فإن الأزمة هي موقف أو حدث، أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن الاستراتيجي. القائم (الدليمي، 2012، 91) يرى " الخضيري " أنّ الأزمة تعبّر عن موقف وحالة وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية لدولة، مؤسسة مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث وتتداخل وتتعدّد الأمور، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها وعلى اتجاهاتها المستقبلية. (الخضيري، 2003، 115)

كذلك الأزمة هي حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين، كما تعرف على أنها تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عنها مصير تطور ما.

فهي حدوث يحصل فجأة وغالبا ما تكون غير متوقعة وتتطلب الاستجابة السريعة وهي تتدخل في الأعمال الروتينية الاعتيادية وتخلق حالة من عدم اليقين والالتباس والتوتر وفي نهاية الأمر قد تهدد الأزمة سمعة مسؤول كبير أو منظمة. (العماري، 1993، 15، 16)

وانطلاقا من التعريفات السابقة نرى أن الأزمة هي موقف مفاجئ طارئ يحدث ارتباكا لدى متخذ القرار ويؤثر على تسلسل الأحداث اليومية للمؤسسة أو المنظمة، وينجم عنه أوضاع غير مستقرة، كما تحدث نتائج غير مرغوب فيها، مما يستلزم اتخاذ قرارات، سريعة في وقت قصير ومحدّد.

2- إدارة الأزمة:

إن إدارة الأزمة تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها فعمل إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات (زيدان، 2005، 17)

ترتبط إدارة الأزمة بتحديد الاختيارات والمسارات التي ينبغي على مدير الأزمة أن يتناولها ويتعامل بها مع الأزمة. والتي وفقا لها تتحدّد سيناريوهات التعامل مع الحدث الأزموي ويتم ترجيح أي من هذه السيناريوهات في إطار معرفة كاملة بالتغيرات والتبدلات التي تطرأ كل لحظة لدى أطراف الصراع. (الهدمي، 2003، 117)

وأوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها: " المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتشمل مهمة المديرين المسؤولين على هذا النشاط، البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل،

والأفضل هو نقل احتمال تعرّض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة في ذلك مثل شركات التأمين. (جاد الله، 2008، 26)

ويمكن القول إن إدارة الأزمة عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها. وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها. (الدليمي، 2012، 120) وهو مفهوم يعبر عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تتبئ بحدوث مثل هذه الأزمات مما يساعد صانعي القرار والأجهزة الأمنية ذات العلاقة باستشعار الأزمة قبل وقوعها ووضع الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها إذا أمكن، أو امكانية تفاديها أو تطيف حدوثها ومواجهتها عندما يتطلب الأمر ذلك. (عيشوش، 2011، 95)

ويرى البعض أن إدارة الأزمة مفهوم أو معنى مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، ويشير الثاني إلى أنّ إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة المنظمة قبل وبعد حدوث الأزمة في ضوء المفهوم المزدوج لإدارة الأزمة (الدليمي، 2012، 121)

وانطلاقاً من التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الأزمة، أسلوب إداري حديث يعتمد على استراتيجية مصممة بإحكام تساعد المنظمة (المؤسسة) على احتواء الأزمة والسيطرة عليها باستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوات المتاحة للحدّ من الأضرار التي يمكن أن تلحق بالمنظمة من جزائها، والاستفادة أيضاً من نتائجها قصد تفادي الأزمات المستقبلية.

3 دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويكون ذلك من خلال:

أ-تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

ب-دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تتقصر المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

ج-تحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
د-تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

هـ-التقييم المستمر لاستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات وتهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.

نستخلص أن علم الإدارة اهتم بالتخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات، واهتمت الدراسات بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وأخرى تخصصت بأسلوب توفير المعلومات، وعملية الاتصالات ابان الأزمة، ومن ثم تعددت مفاهيمها وتركز بعضها في موقف الأزمة، أو نتائجها الإيجابية أو السلبية وفي حذر الإطار، وكان الاهتمام بالإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة.

حيث يبدأ النجاح في إدارة الازمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الاهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة. وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، مراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة اضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة

الأزمة وحلها وذلك بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة وتخيل النتائج التي تترتب عليها. (العزاوي، 2009، 36) (خيارهم، 2012، 35)

II. نموذج أزمة تويوتا:

• إدارة أزمة تويوتا في ظل التخطيط الاستراتيجي:

1. ملخص الأزمة: واجهت شركة تويوتا لصناعة السيارات واحدة من أسوأ الأزمات التي يمكن أن تواجهها أي منظمة فمنذ عام 2009 تمّ استدعاء نحو 8.5 مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة وإيقافها. وذلك في أكثر من دولة خاصة ان مكونات تويوتا يتم انتاجها في أكثر من دولة.

وتتمثل المشكلة الأساسية التي واجها تويوتا في وجود عيوب في دواسة الوقود تتمثل في بطء استجابة السيارة وعدم استجابتها للضغط مما يمثل خطورة بالغة على حياة السائق وقد ظهر هذا العيب في بعض طراز تويوتا ولكزس "LUXUS" التابعة لها، مما أدى إلى قيام الشركة باستدعاء ما يقارب 9 ملايين سيارة في عدة دول بهدف اصلاحها. (خيارهم، 2012، 61، 62)

وكان ردّ فعل الحكومة اليابانية ان سارعت بتوبيخ شركة " تويوتا " على عدم الاسراع في الإبلاغ عن السيارات المعيبة وإصلاحها، بل وطالبت الشركة بالحزم في التصدي لتلك المشكلة وحملتها مسؤولية عدم الاهتمام الذي أدى إلى بعض الحوادث، كما تعرّضت شركة " تويوتا " لانتقادات كبيرة من وسائل الإعلام. (www.chinaasia.org)

2. مسار التخطيط الاستراتيجي لإدارة أزمة تويوتا:

1-التخطيط لمواجهة أزمة شركة تويوتا: قامت شركة " تويوتا " بالتخطيط للتعامل مع الأزمة من خلال رصد أهداف الشركة في شكل نوعين من الأهداف.

أ-الأهداف قصيرة الأمد (سريعة التحقق) تعمل الشركة من خلالها على التغلب على الأزمة الحادثة ويمكن تحديد هذه الاهداف فيما يلي:

- التأكيد على أن هدف الشركة الأساسي هو اصلاح العيوب الفنية التي ظهرت في بعض أنواع السيارات.

- توضيح طبيعة العيوب الموجودة في السيارات وكيفية اجراء عملية الإصلاح.

ب-أهداف طويلة الأمد: يتم تحقيقها والاستفادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتتحدد فيما يلي:

- تطوير عمليات الكشف عن السيارات

- تطوير عمليات بحوث العملاء لجمع المعلومات عنهم بسرعة ودقة

- انشاء مركز لضمان الجودة من مراكز " تويوتا" المختلفة

- الاستفادة بدعم خبراء خارجيين

- زيادة حجم اتصالات الشركة مع القطاعات المختلفة

- تدعيم الموزعين والوكلاء ومراكز الخدمة في جميع المناطق. لخيارهم

(2012، 65،

3. الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمة:

يمكن تحديد أهم الاستراتيجيات المستخدمة من طرف شركة " تويوتا " فيما يلي:

1-الاعتذار: اعتذرت الشركة من خلال رئيسها وعدد من مسؤوليها للعملاء عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات.

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: حيث أعلنت الشركة لعملائها عن اتخاذ عدد من الإجراءات التصحيحية لإصلاح العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات وذلك من خلال:

- استدعاء السيارات المعيبة لإصلاحها
- الإعلان عن أرقام هواتف والبريد الإلكتروني للشركة ومراكز الخدمة وموزعيها لاستكمال عملية الإصلاح.

3- الإعلان عن سياسة جديدة للشركة: حيث أعلنت الشركة خلال تلك الفترة عن مجموعة من السياسات الخاصة بتدعيم امكانات الشركة (ضمان الجودة وخدمة العملاء، تقديم خدمات اضافية للمتضررين...)

4- محاولة تغيير المعنى السلبي لكلمة استدعاء السيارات " Recall": حاولت الشركة ان تغير المعنى السلبي لكلمة " استدعاء السيارة "، إلى معنى ايجابي يدعم سمعتها واعتمدت من أجل التفسير الايجابي لكلمة استدعاء على ما يلي:

- الاستدعاء هو التزام من الشركة أمام عملاءها.

- الاستدعاء يعكس رغبة الشركة في تطبيق معايير الجودة...الخ

5- ابراز تعاون الشركة وتلقيها المساندة والدعم من الجهات المعنية: من أجل اعطاء الأمان للعملاء وزيادة اقناعهم بجهود الشركة للتغلب على الأزمة واستعادة سمعتها، عملت الشركة على إظهار تلقيها الدعم والمساندة المعنية من جهات مختلفة مثل (موزعي الشركة، وكلاءها، هيئات حكومية...الخ)

6- إبراز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

حيث وضعت الشركة على موقعها الإلكتروني معلومات عن البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها لصالح المجتمع وعملت على اظهار مدى التنوع في هذه البرامج (مثال: دعما للأحداث الرياضية والثقافية ومساهمتها في برامج العمل التطوعي).

7- وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور أثناء أزمة " تويوتا":
تنوعت الوسائل الاتصالية المستخدمة على المواقع الالكترونية، منها الوسائل التقليدية (البيانات الصحفية، تقارير معلوماتية، أسئلة وأجوبة...) كما اعتمدت على وسائل حديثة من خلال التفاعل مع مستخدمي المواقع من خلال الاتصال الحواري، بالإضافة إلى توفير ملفات فيديو وصور عبر المواقع، الخ (خيارهم، 2012، 67، 72)

4. تقييم أزمة شركة تويوتا:

يمكن تقييم الأزمة التي مرت بها شركة " تويوتا" انطلاقا من الآثار التي تركتها هذه الأزمة على الشركة ويمكن تقسيم هذه الآثار إلى ما يلي:

أ. الآثار السلبية لأزمة شركة تويوتا:

- كان لأزمة تويوتا عدة سلبيات أثرت على سمعة الشركة لصناعة السيارات من خلال إعلان الشركة اليابانية عن سحب بعض الموديلات للسيارات العالمية
- تضرر كل الماركات اليابانية
- تراجع أسهم شركة تويوتا
- إغلاق العديد من مصانعها
- بلغت خسائرها أكثر من مليار دولار
- تراجع رأسمال الشركة أثناء الأزمة
- وقف انتاج تويوتا بشكل مؤقت في معظم مصانعها في أمريكا الشمالية... الخ

ب. الآثار الايجابية لأزمة تويوتا:

- تعددت ايجابيات أزمة تويوتا من خلال السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة.
- عمل الموزعين في الشركة بثقة مع العملاء وذلك بإقناعهم بأمان السيارة.

- استخدام الشركة لعدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها، كما أعلنت عن اتخاذها اجراءات تصحيحية ونشرها إعلاميا وعبر مواقعها الالكترونية.
- نفذت الشركة حملة إعلانية لاستعادة صورتها الجيدة.
- تطبيق الشركة للمهام الخاصة بالتعامل مع الأزمة
- اتخاذ مجموعة من الخطوات التي تصلح من خلالها العيوب الفنية الناتجة عن الأزمة
- تقديم ايضاحات وتبريرات لحل الأزمة. (فاروق، 2010، 31، 33) (خيارهم 2012، 82، 85)

خاتمة:

التخطيط الاستراتيجي السليم في المؤسسة يساهم مساهمة كبيرة في التقليل من حدة الأزمات، حيث أنه يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات السلبية في الوقت المحدد وحل المشكلات، كما أنه يزيد من وضوح الرؤية.

إن التخطيط الجيد الذي اعتمدت عليه شركة " تويوتا " لإدارة الأزمة التي تعرضت لها ساهم بشكل فعّال في منع انتشار الأزمة وتفاقمها وكان ذلك باعتمادها على استراتيجية وقائية سليمة لمنع تكرار الأزمة بالإضافة إلى عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

وكان نتيجة ذلك أن نجحت الشركة في تخطي الأزمة والحفاظ على سمعتها، ذلك لأنها اعتمدت على تخطيط استراتيجي سليم تمكنت من خلاله من إدارة الأزمة التي تعرضت لها.

المراجع:

- البوهي فاروق 2001، التخطيط التعليمي، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة،
- تخطيط-ويكيبيديا، الموسوعة الحرة-

- السهلي فيحان فهد غازي 2011، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
- الديراوي ايمن حسن 2017" أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العامة في قطاع غزة، مجلة (IUG) Journal of economics and busines Vol N° 03، 25
- بشار يزيد الوليد، 2009 مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان،
- أبو صالح محمد حسين 2009، التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة،
- النجار فريد راغب 2010" التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، الاسكندرية،
- خيارهم عبد الله أحمد، 2012التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة النموذج أزمة شركة تويوتا، مذكرة ماستر في العلوم السياسة والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة،
- القرالة عبد المنعم موسى ،2015 أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد الثامن ديسمبر .
- العزاوي نجم، 2009أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الآفاق من 3-5 /11 /2009، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. متحصل عليه من الموقع

[http:// www.avabbarometer.or](http://www.avabbarometer.or) 8/ s 1957.

- الدليمي عبد الرزاق محمد، 2012الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- زيدان سليمان، 2005. القيادة الإدارية واستراتيجية التعامل مع الازمات، صنعاء، مركز التصميم والإخراج الفني،
- مكاوي حسن عماد، 2005 الإعلام ومعالجة الازمات، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية،
- الخضيري محسن أحمد، 2003إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة،
- العماري عباس رشدي، 1993. إدارة الأزمات في عالم متغير الأهرام للنشر، القاهرة،
- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد، 2003.مبادئ إدارة الأزمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
- عيشوش، فريد2011.الاتصال في إدارة الأزمات، حوادث المرور نموذجاً، دار الخلدونية
- ما وراء أزمة تويوتا، متوفر على الموقع التالي:
- [http:// www.chinaasia-rcorg/ index. PHP ? D : 42 Ed : 677](http://www.chinaasia-rcorg/index.PHP?D:42Ed:677)
- رضوان أحمد فاروق، 2010، دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات، كلية الاتصال جامعة الشارقة، الإمارات