

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

Strategic planning for crisis management

نسرين أرجيلوس (*)

Abstract:

Strategic planning is deemed to be one of the modern strategic tools and a modern administrative activity that aims to determine the desired goals of the organization. This research paper attempts to depict the role of strategic planning in crisis management, and how crisis management methods are established within the organization relying on strategic planning that anticipates the crisis before its occurrence as well as setting contingency plans to contain it.

Keywords: Strategic Planning, Crisis, Crisis Management, Organization, Administration.

الملخص:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة، وإحدى الأنشطة الإدارية العصرية، بحيث يعد هذا النشاط مسؤولاً بصورة مباشرة عن وضع الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة.

وهنا يهدف البحث إلى تبيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتوضيح كيفية إرساء أساليب إدارة الأزمات داخل المنظمة. وذلك باعتماد التخطيط الاستراتيجي لاستباق الأزمة قبل حدوثها ووضع خطط طوارئ لاحتوائها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأزمة، إدارة الأزمات، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

(*) - أستاذة بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، البريد الإلكتروني:

nesrineargillos@hotmail.com

مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، أداة إدارية تساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في محيط عملها. إذ أن نجاح المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك الإدارة العليا للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، في ظل بيئة تتميز بالمخاطر والأزمات، والتي تحد من قدرتها على المنافسة والاستمرار في أداء وظائفها. ومن هنا يعمل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات كوسيلة لاكتشاف فرص المنظمة المستقبلية وتجنب الأزمات على مستوى المنظمة، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية أداؤها على المدى البعيد.

أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي:

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي تطوراً تاريخياً، ففي عام 500 قبل الميلاد وحتى عام 1920 كان يعتبر مفهوم عسكري، مستمد من العمليات العسكرية. ويعود أصل الكلمة إلى اليونانية (strategy) والتي تعني قائد الجيش، و (stratos) تعني الجيش. وبالتالي التخطيط الاستراتيجي بدأ وانطلق من موضوع التخطيط للمعارك والغزو بشكل أساسي، للدلالة على السبل المستخدمة لتحقيق النصر في المعارك والحروب، والتفوق على الأعداء. ومن ثمة انتقل للإدارة وأصبح جزءاً أساسياً في موضوع المنافسة، وضروري لكل أنواع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها عملها.¹

¹ رشيد حميد مزيد، مرزح حمزة حسن، قادر عبد الحسين مدهوش، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماد في المكتبات الجامعية العراقية المكتبة المركزية في جامعة البصرة: دراسة حالة، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 6، 2017، ص 1105.

وبما ان المفهوم الاستراتيجي بدأ في الحروب فان الغرض منه التنافس والتفوق على الأعداء ومن هنا فنحن نعد خطة استراتيجية للتميز ومنافسة المنظمات المماثلة حتى تستطيع أن تأخذ المنظمة حصتها من السوق والعملاء.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب التحرك للتميز وذلك بمواجهة تهديدات أو فرص ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.²

كذلك يعرفه عبد العزيز الحر على أنه: عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها، ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية.³

وأيضاً يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حالياً وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، وإجراءاتها، وسياساتها".⁴ كما عرفه النجار: على أنه الأعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة والرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المنظمة).⁵

² أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص24.

³ عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير، ص10.

⁴ عباد حسين جواد وسحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة أهل البيت، العدد الثالث، 2005، ص55.

⁵ فريد راغب النجار، المدير العربي: إليات استشراف المستقبل لعام 2050، دار الجامع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص112.

بناء على كثير من التعاريف نلخص التخطيط الاستراتيجي على أنه دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال الى المستقبل المنشود.

وتجدر الإشارة الى أن التخطيط الاستراتيجي اكتسب المظاهر الاستراتيجية بعد أن أخذ البعد الاستراتيجي والذي ساهم في تعزيز أهميته ، وهي كالتالي:⁶

- 1- ان الاستراتيجية تعبر عن النهايات والأغراض والمقاصد التي تسعى المنظمة اليها.
- 2- أنها خطة عالية المستوى كونها تحدد الطرائق وتجب على الأسئلة من؟ متى؟ كيف؟ مع من؟.
- 3- الاستراتيجية هي وسيلة لبقاء المنظمة في بيئة المنافسة.
- 4- تستطيع أن تعاكس طبيعة العنصر القيادي في المنظمة.
- 5- تمثل الاستراتيجية الموقف المستقبلي للمنظمة.
- 6- هي قدرة بنائية تحاول الموازنة بين القدرات والفرص.
- 7- هي النتيجة الشاملة والعميقة للأعمال.
- 8- انها تعكس النموذج السلوكي للمنظمة المنتج من ثقافتها.
- 9- الاستراتيجية تظهر بمظهر النموذج السلوك الناجح في المنظمة.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمكن اجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية كما يلي:

- 1- يوضح مختلف العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف، فانه يساعد المنظمة في فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها.⁷

⁶ عبير محمد حسون كرماشة، يوسف الطائي حجيم سلطان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 2010، العدد 19، 2010، ص 8.

- 2- يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة الطموح والبعيد المدى مما يتسنى للمنظمات ان تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة.⁸
- 3- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء والفرق الاستراتيجية على بلورة القضايا الاستراتيجية، مما يساهم في تحقيق نظرة استراتيجية شمولية للمنظمة.⁹
- 4- يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار الى التفكير بالإجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما أنه أصبح وظيفة أساس ضمن مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات.¹⁰
- 5- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد.¹¹
- 6- التخطيط الاستراتيجي يقلل المخاطر، فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الإنتاجية ولذلك فان القيام به ضرورة ملحة.

3- مبررات التخطيط الاستراتيجي:

- ونظرا لهذه الأهمية أصبح من الضروري اعتماده من قبل المنظمات ويعود ذلك لمجموعة من الأسباب وهي كما يلي:
- 1- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة بينها أدى الى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي.

⁷ محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق المتقدم، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص20.

⁸Bowman Cliff, The Essence of strategic Management, 3ed, Prentice-Hall of India, 1996, p128.

⁹Thompson, S Trickland, Strategic Management, 12 ed, Triwn, McGraw-Hill, 1999, p21.

¹⁰ محمود جاسم محمد، الصمدي، مدخل التسويق المتقدم، ك1، الجامعة المستنصرية، 1999، ص47.

¹¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص52.

- 2- اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى الى ضرورة تبني مفهوم وتخطيط استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة.
- 3- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الأهمية وحسب الأولوية المحددة من قبل الإدارة العامة للمنظمات الامر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها أي الموارد المتاحة للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.
- 4- التقدم التقني التكنولوجي في مختلف الصناعات والذي يؤدي بدرجات مختلفة الى احداث تغير نسبي في أذواق المستهلكين من والى تعدد استخدامات المنتجات التي اخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.

ثانيا: إدارة الأزمات

1- مفهوم الأزمة:

تعرف بأنها حدوث خلل يؤثر على النظام بأكمله ويهدد الافتراضات الرئيسية للمنظمة.¹² كذلك تعرف على أنها موقف طارئ يحدث ارباكا في تسلسل الاحداث اليومية للمنظمة ويؤدي الى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات.¹³

¹²، محمد رشاد الجملاوي، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثانية، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 1995، ص29.

¹³عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم المتغير، مركز الأهرام للترجمة، ص18.

وهي أيضا وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير، وهي تترك اثارها الهامة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإعلامية للمجاميع، ولذلك فان الأزمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة.¹⁴

وبالعموم يمكن تعريف الأزمة على أنها موقف مفاجئ وغير مخطط له وغير متوقع يؤثر على المؤسسة واعمالها، ويهدد استقرارها ومعدل نموها وتطورها.

2- أسباب نشوء الأزمات:¹⁵

- أسباب كارثية: طبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الأسباب التي لها علاقة بالبيئة، أو أن تكون صناعية كالتسرب الإشعاعي والتسرب الغاز، أو أن تكون بشرية كالحروب والصراعات المسلحة.
- أسباب اجتماعية: منها كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية، والتوترات الطائفية والعرقية والأمنية، والتخلف والجهل، والانفجار السكاني.
- أسباب اقتصادية: وتتمثل في الفقر، البطالة، انخفاض مستوى دخل الفرد، غلاء المعيشة، عدم توزيع الثروة بشكل عادل، عدم استقرار السوق وتذبذب الأسعار.
- أسباب سياسية: ومن أبرزها الصراع السياسي على السلطة، الفشل السلمي في تداول السلطة، الصراع بين مراكز القوى والنفوذ، التوترات الحدودية، الصراعات المسلحة، المتغيرات الإقليمية والدولية.
- أسباب فنية: وتشمل متغيرات كثيرة منها سوء الفهم، سوء التقدير والتقييم، تعارض المصالح والأهداف، الأخطاء البشرية، عدم استيعاب المعلومات المتوفرة، اليأس والإحباط بين صفوف القياديين، الشائعات وانتشارها، الرغبة في السيطرة على متخذي القرار.

¹⁴ أديب خضور، الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ص 25.

¹⁵ سنان قاسم حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريس في جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 عام 2020، ص 335.

3- تعريف إدارة الأزمات:

يعرفها عبد العال بأنها الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة المنظمة بمساعدة الافراد العاملين لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من أثارها السلبية والعودة بالمنظمة الى حالة الاستقرار الذي كانت عليه.¹⁶

وهي أيضا كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من الإيجابيات وهي عمل متكامل شامل يستمد شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب عليها.¹⁷

وعليه يمكن القول إن إدارة الأزمات هي القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة أثارها والاعداد لمواجهةها عند حدوثها.

وبعد الحديث المفصل في معظم جوانب هذا الموضوع، نصل للحديث عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ما العلاقة بينهما؟ وكيف نعد الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات؟ كيف ندمج موضوع إدارة الأزمات ضمن الخطط الاستراتيجية.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات

1- تعريفه: هو مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الأزمات الغير معلومة التي يمكن حدوثها في المستقبل، وفي أثناء حدوثها وبعدها.¹⁸

¹⁶ رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 9.

¹⁷ محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي القاهرة، ص 53.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:¹⁹

- تحديد الأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستعداد لها والوقاية منها.
- الاستخدام الجيد للموارد المتاحة.
- توفير قاعدة بيانات تساعد على تغيير الية العمل.
- رصد إشارات الإنذار المبكر للأزمات.
- الربط بين استراتيجية والبيئة الخارجية.
- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يساهم في التقليل من المشكلات محتملة ومن الأزمات، ومن الكوارث.
- الغموض مع الموظفين والشركاء يقلل من فعالية إدارة الازمات، بينما التخطيط الاستراتيجي يتضمن اشراك الموظفين والشركاء وجميع أصحاب العلاقة، وبالتالي يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الازمات.
- التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية. ومن المهم ان ننظر للتخطيط الاستراتيجي أنه وسيلة للوصول للهدف وليس هو الغاية، فالكثير يقوم بإعداد الخطة الاستراتيجية بهدف اعداد الخطة الاستراتيجية، وهذه مشكلة لأن الخطة الاستراتيجية تبقى في الأدراج ولا يتم الرجوع اليها والاستفادة منها.

¹⁸ ناصر بلبوخاري، إدارة الازمات والكوارث، مجلة البدر، جامعة بشار، ص28.

¹⁹باية وقنونى، التخطيط الاستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة، مجلة معارف، العدد 22، 2017،

3- مبادئ التخطيط للأزمات:²⁰

- العمل وفق أسوء السيناريوهات: تقوم المؤسسات في دراسات الجدوى بوضع مجموعة من السيناريوهات، وعادة نبدأ بالسيناريو المتفائل، ثم نضع السيناريو المتشائم، وغالبا ما يركز قادة الاعمال على السيناريو المتفائل، لكن هنا في إدارة الأزمات دائما نركز على أسوء هذه السيناريوهات، بحيث يتم دراسة السيناريو المتشائم لأن التخطيط له يضمن أن نكون في الاتجاه السليم في السيناريوهات الأخرى لو وقعت، لذلك يجب أن نخطط دائما للسيناريو الأسوأ المحتمل، والكارثة الأصعب التي قد تواجه المؤسسة.
- الدروس المستفادة من الازمات: التخطيط يبني على دروس مستفادة سابقة وبالتالي يجب توثيق ما مر علينا من أحداث أو تجارب سابقة والتي تعبر عن دروس نستفيد منها في التخطيط.
- اظهار الاهتمام الإنساني والمواساة والمشاعر الوجدانية: يجب أن يتضمن أعداد وتنفيذ وتقييم الخطة، وجميع الخطط المتعلقة بإدارة الازمات يجب أن تظهر الجانب الإنساني، والاهتمام بالناس، وبمشاعرهم الوجدانية خصوصا من طرف المسؤولين.
- مصدر المعلومات والتواصل مع الجمهور والخط الساخن: مهمة جدا مصادر المعلومات بالنسبة للتخطيط. تنوعها بيانات أولية وثانوية. التواصل مع أصحاب العلاقة والجمهور وكيفية الحصول على المعلومات وتغذية المعلومات، كذلك عندما تحدث ازمة يكون هناك مركز موحد يبيث المعلومات، يصدر المعلومات للمجتمع، ويتواصل مع الجمهور، كما يعلن عن

²⁰ ولاء عضيبات، مبادئ التخطيط للأزمات، عربي، نشر بتاريخ 26 أبريل 2020، نظر بتاريخ 1 أبريل 2021،

خط ساحن للتواصل مع الجمهور لأخذ منهم مشاكلهم وأيضا بث المعلومات المتعلقة بالأزمة.

- وسائل الاعلام: ارسال البيانات للإعلام واطلاعهم على المستجدات حتى يبقى الجمهور على اطلاع كامل وواضح بمجريات الأمور.
- غرفة العمليات: التواصل مع غرفة العمليات يتم من خلال غرفة عمليات يتم من خلالها إدارة الأزمة، والتواصل مع الفريق، والتواصل مع فريق الاعلام، ويتم من خلالها بث الرسائل لوسائل الاعلام.
- الاستعانة بالخبراء من الداخل والخارج: حتى نضمن أننا قمنا باستطلاع جميع الآراء والخبرات ونضمن ان الأزمة التي نخطط لها نستطيع فعلا لو حدثت ادارتها بشكل سليم.
- التدريب والتطوير: يتضمن التخطيط التدريب والتطوير المستمر، وحتى تطوير الخطة بشكل مستمر حتى تكون خطة فاعلة ومتجددة وبالتالي نضمن تنفيذها بشكل سليم عند الحاجة لها. وأيضا ذلك يتضمن تدريب الفريق على تفاصيل هذه الخطة.

ومع ذلك فليس بالضرورة نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ويرجع ذلك الى الاعداد السيء للخطة وعدم الدراسة الجيدة، اعداد الخطة بناء على بيانات غير دقيقة، عدم اخبار المديرين والعاملين بخطة المؤسسة، وعدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الاستراتيجية.

ونستطيع القول إنه يجب أن يكون للمؤسسة رؤية اتجاه إدارة الأزمات أو المخاطر، فأى مؤسسة قد تتعرض لأزمة وبالتالي يجب أن يكون لها رؤية بهذا الخصوص. وعليه يجب تحديد رؤية المؤسسة هل هو قتل الأزمات، أو التغلب عليها، أو السيطرة عليها، أو مؤسسة بدون أزمات. وهو ما يستدعي أن يكون للمنظمة رؤية واضحة وهي التي ستنتقل منها لإنشاء الخطة الاستراتيجية أو خطة العمل. وبالنتيجة نستطيع القول أنه في المرحلة الأولى وفي

البداية يجب وضع رؤية ثم يليها وجود وانشاء الخطة الاستراتيجية المعتمدة على الرؤية، لأن الرؤية ثابتة قد تستمر مع المؤسسات من 15 الى 20 سنة، لكن الخطط الاستراتيجية تعاد كل 3 سنوات أو مع تطور العلوم والتطور المتنامي يمكن أن تعاد كل سنة.

وهنا تجدر الإشارة أن خطة إدارة الأزمات تتضمن إجراءات التخفيف، أو خطة التخفيف في مرحلتين: المرحلة الأولى وهي المرحلة التي تسبق الأزمة،²¹ والمرحلة الثانية والتي تأتي بعد الأزمة أو خلال الأزمة أو بعدها. وهنا إجراءات التخفيف هذه وظيفتها تحد من تأثير الأزمة وتقلل منها الى الحد الأدنى.

ثم المرحلة الثانية في حال وقوع الأزمة نبدأ باعتماد الخطط معينة منذ اللحظة الأولى لإعلان وجود الأزمة. وهنا نشير الى أن هذه الخطط الطارئة تتضمن الإجراءات الطارئة المباشرة التي يتم العمل عليها، وكذلك الإجراءات المستدامة التي يتم العمل عليها حتى نضمن استمرار العمل بشكل سليم، ودرء أي مخاطر.²²

ثم نقوم بتفعيل خطة الاستمرارية أي استمرارية الأعمال لضمان استمرارية الأعمال وفق المنهج المطلوب، أو وفق المخطط رغم وجود الأزمة، أو حتى بعد انتهاء الأزمة. وبالنتيجة فإن الهدف هو الوصول الى حالة الصمود، والاستقرار بمعنى أنا لمؤسسة في هذه المرحلة تستطيع الصمود تجاه أي أزمة نتيجة استقرارها والتخطيط بشكل سليم. إذا هذا هو هرم إدارة الأزمات الذي يوضح القاعدة التي ننطلق منها ثم التدرج حتى نصل الى حالة الاستقرار والصمود.²³

²¹ يوسف أحمد أبو فاره، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، 2009، ص46.

²² مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

²³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

4- مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

يجب ان نأخذ إدارة الازمات ضمن منظومة الكاملة للمؤسسة، هذا يعني أن نأخذ إدارة الازمات ضمن منظومة الإدارة الاستراتيجية، أي أن تتعامل المؤسسة بمنظومة إدارة استراتيجية متكاملة والتي يكون جزء منها عملية التخطيط. الإدارة الاستراتيجية تشمل عدة مراحل، تبدأ بمرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم مرحلة صياغة الخطة، ثم مرحلة تطبيق الخطة وتنفيذها، ثم مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتقييم. هذه المراحل الأربع هي مراحل الإدارة الاستراتيجية، أي أن المؤسسات التي تدير الازمات يجب أن تعمل وفق منظومة الإدارة الاستراتيجية المتكاملة التي تطبق هذه المراحل الأربعة في عملياتها. وبالتالي يكون مرحلة اعداد الخطة جزءا منها، وليس فقط مرحلة اعداد الخطة هي التخطيط الاستراتيجي الشامل.

وهنا يتم اسقاط هذه المراحل على التخطيط الاستراتيجي للأزمات كما يلي:²⁴

1 - مرحلة التشخيص والتحليل: تتضمن تشكيل فريق التخطيط ومعرفة جميع أصحاب العلاقة الذين لهم دور في إدارة هذا الموضوع وفي أي مرحلة من مراحلهم يجب اشراكهم في مرحلة التحليل ويجب التحليل بناء على خبراتهم.

كذلك جمع المعلومات من مصادر أولية وثانوية من خلال اللقاءات والمصادر المسموعة والمكتوبة أو من خلال حلقات النقاش وورش العمل التي يمكن عقدها مع أصحاب العلاقة حتى نضمن الحصول على معلومات تتعلق بالأزمة كي نشخص الحالة. وأيضا دراسة الموقف البيئي من خلال تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص التي يجب العمل عليها والتهديدات التي يجب تجنبها. بالإضافة الى تحديد المخاطر والأزمات المحتملة، تقييم المخاطر وتحديد الأولويات من

²⁴ محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص 135.

خلال تحديد أي هذه الازمات أهم وأبها أقل أهمية وكيف نتعامل معها وكيفية ادارتها. وأخيرا تفيد مرحلة التشخيص والتحليل في معرفة مدى قوة المؤسسة، ومدى ضعفها، ومدى قدرة المؤسسة على إدارة الأزمة، ومعرفة ما يلزمها لتحسين قدراتها لمواجهة الازمة.

2- مرحلة إعداد الخطط: وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، يتم إعداد الرؤية للمؤسسة وبناء عليها يتم إعداد الأهداف الإستراتيجية، بناء على التنبؤ والتوقع بكيفية حدوث الأزمة وما هو المطلوب لإدارتها، ثم نقوم بإعداد مجموعة من البدائل الإستراتيجية أو السيناريوهات، وبناء على هذه السيناريوهات نقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تتضمن اعداد أنظمة المراقبة والانداز، ثم اختبار الخطة.

3- مرحلة تنفيذ الخطة: في البداية نقوم بتشكيل فريق العمل الميداني وتدريب الفريق، ثم الاستعداد وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمعنوية لتنفيذ الخطة، كذلك يجب على المؤسسة استيعاب الازمة وتحديد أبعادها وعناصرها، ثم تبدأ المؤسسة بتفعيل الخطط المعدة مسبقا، والمواجهة وإدارة الازمة، بعدها تنفيذ الخطط سواء كانت خطة طارئة، أو خطة التعافي، أو خطة الاستمرارية، ليتم في الأخير تعافي المؤسسة وتبدأ في استعادة نشاطها وتوازنها.

4- مرحلة التقييم: في هذه المرحلة نستطيع من خلالها تصويب المسار، في حالة حدوث أي خلل في التنفيذ ومن خلالها أيضا نستطيع وضع الدروس المستفادة للمستقبل، كذلك نجيب على سؤال مهم في هذه المرحلة وهو هل تم احتواء الأزمة بشكل فاعل وهل تم إدارة الموارد بشكل سليم؟ هل كانت فعلا الخطة ملائمة للأزمة؟ هل تم تفعيل الخطط الكارثة وخطة التعافي والاستمرارية في الوقت المناسب؟ ما هو النقص وكيف نقيم الدروس المستفادة، وبناء عليها

نعود لتطوير خططنا تطوير الخطط بناء على التجارب الفعلية في الميدان، ثم نوثق جميع هذه القضايا في هذه المرحلة.

الخاتمة:

تعيش اليوم المنظمات واقعا جديدا يتميز بحدة المنافسة، لذا بات من الضروري على إدارات المنظمات ان تهتم بفعاليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات، وأن تركز على الإفادة القصوى من المزايا التي يحققها من خلال التطبيق الفعلي والجاد لكل عناصره. لتصبح منظمات ريادية في أداؤها، لها القدرة على مواجهة المتغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات أكثر نجاحا وفاعلية من تلك التي لا تعتمد.

المراجع:

- 1- رشيد حميد مزيد، مرزه حمزة حسن، قادر عبد الحسين مدهوش، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماد في المكتبات الجامعية العراقية المكتبة المركزية في جامعة البصرة: دراسة حالة، مجلة جامعة نابل، العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 6، 2017، ص1105.
- 2- أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص24.
- 3- عبد العزيز محمد الحر، التخطيط الاستراتيجي، المركز العربي للتدريب والتطوير، ص10.
- 4- عباد حسين جواد وسحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة أهل البيت، العدد الثالث، 2005، ص55.

- 5- فريد راغب النجار، المدير العربي: البات استشراف المستقبل لعام 2050، دار الجامع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010، ص 112.
- 6- عبير محمد حسون كرماشة، يوسف الطائي حليم سلطان، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 2010، العدد 19، 2010، ص 8.
- 7- محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق المتقدم، ط 1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 20.
- 8- محمود جاسم محمد، الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، ط 1، الجامعة المستنصرية، 1999، ص 47.
- 9- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 52.
- 10- محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثانية، دار أبو المجد للطباعة، مصر، 1995، ص 29.
- 11- عباس العماري، إدارة الأزمات في عالم المتغير، مركز الأهرام للترجمة، ص 18.
- 12- أديب خضور، الاعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ص 25.
- 13- سنان قاسم حسين، دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريس في جامعة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، 2020، ص 335.
- 14- رائد فؤاد محمد عبد العال، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 9.

- 15- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة ص53.
- 16- ناصر بلبوخاري، إدارة الأزمات والكوارث، مجلة البدر، جامعة بشار، ص28.
- 17- باية وقنوني، التخطيط الاستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة، مجلة معارف، العدد 22، 2017، ص304.
- 18- ولاء عضيبات، مبادئ التخطيط للأزمات، عربي، نشر بتاريخ 26 أبريل 2020،
نظر بتاريخ 1 أبريل 2021، متاح على الرابط التالي: <https://e3arabi.com>
- 19- يوسف أحمد أبو فاره، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، 2009،
ص46.
- 20- محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل
العربية، القاهرة، 2009، ص135.
- 21- Bowman Cliff, The Essence of strategic Management ,3ed,
Prentice-Hall of India,1996, p128.
- 22- Thompson, S Trickland, Strategic Management ,12 ed, Triwn,
Mc , Graw-Hill,1999, p21.