

التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية

Strategic planning is one of the mechanisms for managing economic crisesرداس مسعودة¹¹ جامعة محمد خيضر بسكرة ، reddas1981@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/03/21

تاريخ الاستلام: 2020/03/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات الاقتصادية والدور الذي يلعبه في التقليل من الأزمات وكذا التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وتم إتباع المنهج الوصفي ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من الأزمات المحتمل حدوثها ويوفر المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات في أوانها.و من بين توصيات الدراسة : ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس كغاية من أجل نجاحه في تحقيق أهدافه ، إشراك المواطنين في وضع الخطة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأزمات الاقتصادية، إدارة الأزمات

Abstract:

This study aims to highlight the relationship of strategic planning to the management of economic crises and the role it plays in reducing crises as well as identifying the factors that should be taken care of by the administration that help in mitigating the effects of crises. The descriptive approach was followed. Results include: Strategic planning contributes to reducing and reducing potential crises. Among the recommendations of the study are: Adopting strategic planning as a means and not as an end for its success in achieving its objectives

Keywords: strategic planning, economic crisis, crisis management

المؤلف المرسل:رداس مسعودة، الإيميل: reddas1981@yahoo.com

1. مقدمة:

نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي بكل متغيراته كثرت الأزمات الاقتصادية ولم يعد من سبيل إلا البحث عن أفضل الطرق لإدارة هذه الأزمات والبحث عن أفضل الآليات من أجل ذلك، إذ لابد أن تكون هناك رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية قبل صياغة الاستراتيجيات، ويعتبر التسيير الاستراتيجي من أهم آليات إدارة الأزمات الاقتصادية.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة في التركيز على موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أحد شروط السيطرة على الأزمات الاقتصادية وإدارتها.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات الاقتصادية.

منهج الدراسة : تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال بناء الإطار النظري لمتغيرات الدراسة. ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الاقتصادية؟

2. الأزمات الاقتصادية

1.2 مفهوم الأزمة:

الأزمة لغة تعني اللحظة الحاسمة أو الفترة الحاسمة لمرض معين و يرتبط بالفترة التي يمكن أن يتطور فيها نحو التحسن أو التراجع، ويمكن أن نعرف الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، ينتج عن ذلك تراكم الخسائر في مقومات النظام ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تقويض النظام و كما يعرفها ستيف ألبرت : ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة (حساني ، حملاوي، 2015، صفحة 561).

يستخدم مفهوم الأزمة في غير موضعه في الكثير من الكتابات ويجرى الخلط بين مفهوم الأزمة وغيرها . ولاشك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها، ونذكر منها على سبيل المثال :

_ الكارثة : الكارثة من كثر ... بمعنى الغم، تقول: فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، و الكارثة هو الأمر المسبب للغم الشديد؛

أما "السيد عليوة"، فقد قال بأن الكارثة : هي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معا (عليوة، 2002، صفحة 12).

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة و الكارثة نستنتج أن مدلول الأزمة واسع إذ أنه يتسع للحوادث الداخلية و الخارجية، واتخاذ القرارات لحلها عادة تتخذ قبل، لذلك قد تكون هذه القرارات فعالة و يمكن أن تكون غير ذلك لأنها مبنية على توقعات، أما فيما يخص الكارثة فمفهومها محصور ولا يتخذ أي قرار إلا عند وقوعها .

- **الواقعة :** هي شيء حدث وانقضى أثره ، وهي خلل في مكون ، أو وحدة أو نظام فرعى في نظام أكبر . أما الحادث : فهو خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله (المنظمة كلها)

-**المشكلة:** تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

-**الصراع :** هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام لخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تهديد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام

فالأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

و عليه فإن وجود الأزمة يتطلب شرطين على الأقل :

الأول : يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل
الثاني : أن تصبح الافتراضات و المسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أنه يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجؤون إلى أساليب دفاعية اتجاه هذه الافتراضات ومعنى ذلك أن الأزمات في جوهرها تهديد مباشر و صريح لبقاء المنظمة و استمرارها ، و أيضا لكيانها (العجلوني، 2018)

2.2 تصنيف الأزمات حسب نوعها

-**الأزمات الإدارية:** وتنتج من وقوع المنظمة تحت ضغوط حادة، وفقدان الإدارة في المنظمات لقدرتها على اتخاذ قرارات صحيحة، وانتشار الشائعات والمبالغات، داخل المنظمة، فضلا عن تضارب قرارات الإدارة وتعارضها؛

-الأزمات الاجتماعية: مثل أزمة القيم، وأزمة العدالة الاجتماعية، وأزمة الهوية الوطنية، وأزمة التجانس القومي... وتحدث الأزمات الاجتماعية غالبا نتيجة اختلال نظام القيد والتقاليد وانهار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعور طبقات أو فئات اجتماعية معينة داخل المجتمع بالاعترا ب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها (فطيمة، 2018، صفحة 36)

-الأزمات النفسية: مثل أزمة الهوية، وأزمة المراهقة، وأزمة الزواج، وأزمة الطلاق، وأزمة الخروج على المعاش، وهذه الأزمات نتيجة الشعور بالإحباط والاكتئاب وعدم الثقة بالنفس؛

-الأزمات السياسية: مثل أزمة المشاركة السياسية، وأزمة العلاقة بين الحكومة وأحزاب المعارضة وأزمة الشرعية... وتشير الأزمة من الناحية السياسية إلى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله، ولكن الاستجابة الروتينية المؤسسة لهذه التحديات تكون غير كافية، فتحول المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها، وإذا كان المجتمع يريد البقاء؛

-الأزمات الاقتصادية: مثل أزمة الطاقة، وأزمة التصدير، وأزمة الركود التضخمي، وأزمة عجز الموازنة، والأزمات الاقتصادية تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلامة الأداء المعتاد لها؛

-الأزمات الأمنية: مثل الاعتداء على إحدى الشخصيات المهمة أو الحاكمة، خطف الطائرات، تفجير إحدى وسائل النقل والمواصلات، التهديدات التي تواجه الدول، وقد يختلف التهديد وتتعدد مصادره واتجاهاته من دولة إلى أخرى، وفقا لاعتبارات كثيرة منها الموقع الجغرافي والأهداف والمصالح والإمكانات والمعتقدات الإيديولوجية و السياسية ، والدور الذي تلعبه الدولة في دائرة الصراع الدولي (فطيمة، 2018، صفحة 37).

3.2 تعريف الأزمة الاقتصادية:

إذا اعتبرنا الأزمة كظاهرة اقتصادية فهي بهذا المعنى تعرف بنتائجها أو مظاهرها، إذ يمكن في هذا السياق إدراج التعاريف التالية :

- يرى دانييل أرنولد: أن الأزمة الاقتصادية عبارة عن فترة انقطاع في مسار النمو الاقتصادي السابق، لا بل حتى انخفاض في مستوى الإنتاج في فترة يكون فيها مستوى النمو الفعلي أدنى عن النمو الاحتمالي؛

- الأزمة الاقتصادية عند كينز: يرى جون ماينز كينز أن الأزمات الاقتصادية هي تلك الأزمات التي تنشأ عن نقص في الاستهلاك بمعنى عدم كفاية الطلب الفعلي بسبب هبوط الفعالية الحدية لرأس المال (داودي، 2013، 2014، صفحة 13).

إن الاستخدام الاقتصادي المعاصرين أن النظرة للأزمة تأتي من قبل الفاعل الاقتصادي (رجل أعمال، مستثمر، مستهلك) و مصالحه المحلية، لأن النظام يحتفظ ببنيته سواء كانت دورية أو فوضوية على حسب تصور نموذج السوق. وهذا يدل على ضرورة فهم ما يحصل حقيقة من جهة ، و الحصول على المعلومة المناسبة من جهة أخرى. ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير التربية اللازمة التي تحقق الفهم الصحيح، و القانون الذي يحدد الحقوق و الواجبات ، و الرقابة التي تحفظ السير الجيد للنظام، و الشفافية التي توفر المعلومات الضرورية. و تعرف الأزمة الاقتصادية بأنها مرحلة تباطؤ للنشاط الاقتصادي تأتي بعد مرحلة توسع اقتصادي، يتميز عادة بانخفاض عنيف للإنتاج و لمعدل النمو و ارتفاع معدل البطالة (العلی، 2009، صفحة 15.14).

- خصائص الأزمة الاقتصادية: من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن الأزمة مهما كانت تتسم بالخصائص التالية (صالح، 2013، صفحة 75):

-عنصر المفاجأة العنيفة عند انفجارها وإن كان قد يسبقها بعض المقدمات أو الإرهاصات
-نقص المعلومة و عدم دقتها : حيث لا يعرف من المتسبب في حدوث الأزمة، و لا يعرف حجمها و لا توجد ضوابط معها، بالإضافة إلى أنها ربما تكون المرة الأولى التي تظهر فيها مثل هذه الأزمة
-تصاعد الأحداث : فتوالى الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة و على صاحب القرار أيضا.

-فقدان السيطرة : إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار و توقعاته.
-حالة الذعر: حيث تصدر ردود أفعال من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.
-غياب الحل الجذري و السريع: فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري ، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا.

-التعقيد و التشابك و التداخل في عناصرها و أسبابها، و قوى المصالح المؤيدة أو المعارضة لها
-الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية : و التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة تشبه الدوامة التي تدور في فلك يصعب الخروج منه.

4.2 أنواع الأزمات الاقتصادية:

هناك ثلاث أنواع من الأزمات :

-الأزمات الدورية: (أزمة فيض الإنتاج) التي تدعى أحياناً «الأزمة العامة» فتصيب تكرار الإنتاج، وتشمل كل عملية تكرار للإنتاج، أو الجوانب الرئيسة فيها: الإنتاج والتداول، الاستهلاك والتراكم. وهذا يعني أن الهزات التي تتولد عن الأزمة الدورية تكون أكثر عمقاً إذا ما وزنت بغيرها من الأزمات (طالبي، 2009، 2010، صفحة 9).

-الأزمات الوسيطية: أقل اتساعاً وشمولاً، ولكنها مع ذلك تمس جوانب ومجالات كثيرة في الاقتصاد الوطني. وتحدث هذه الأزمات نتيجة لإختلالات وتناقضات جزئية في عملية تكرار الإنتاج الرأسمالي فالأزمات الوسيطية لا يمكن أن تحمل طابعاً عالمياً على النحو الذي يميز الأزمات الدورية العالمية لفيض الإنتاج؛

-الأزمات الهيكلية: تشمل في العادة مجالات معينة أو قطاعات كبيرة من الاقتصاد العالمي، منها، على سبيل المثال، أزمة الطاقة وأزمة المواد الخام، وأزمة الغذاء، وغيرها. وإذا كانت الأزمة الهيكلية تقتصر على قطاع واحد من قطاعات الاقتصاد، فإنه لابد أن يكون قطاعاً مهماً وأساسياً كمصادر الطاقة، أو صناعة الحديد والصلب، أو أزمة الغذاء وما إلى ذلك (خميس، 2016).

5.2 مراحل الأزمات الاقتصادية :

بما أن الأزمات الاقتصادية تتميز بالتقلبات الحادة فيمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها

الأزمة (شوام، 2006):

-مرحلة التوسع : و هي مرحلة سابقة للأزمة ، إذ تتميز بانطلاقة اقتصادية سريعة، يميزها ارتفاع في الإنتاج و الأسعار على حد سواء، و خلق مناصب الشغل بصفة فعلية مما يساعد على تقليص من مستويات البطالة.

-مرحلة الانكماش : و هي تعبر عن وجود فجوة انكماشية في النشاط الاقتصادي يصبحها انخفاض ملحوظ في مستويات الأسعار، الإنتاج البطالة، و هي تدعى كذلك بمرحلة الأزمة ، كما سماها صامويل عبود في كتابه الشهير (الاقتصاد السياسي للرأسمالية)

-مرحلة الركود أو مرحلة الكساد: حيث يتمر بقاء مستوى الإنتاج في الانخفاض في ظل عدم توازن المخزون السلعي، الذي يرفقه وصول هبوط الأسعار إلى حالة الجمود، فضلاً عن وجود بطالة جماعية و هي تعبر عن أكبر نسبة للبطالة خلال الأزمة.

*نستخلص أن الأزمة الاقتصادية لها دورة حياة، تبدأ بازدهار الاقتصاد وتطور متغيراته (التشغيل، الأسعار، الإنتاج...)، وصولاً إلى القمة ثم تبدأ في الاستقرار والثبات، ليلها بعدها التراجع والاضمحلال إلى الجمود و هنا تحدث الأزمة إذا لم يكن هناك دراسة أو تخطيط لتفاديها.

3. إدارة الأزمات

1.3. مفهوم إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة ، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية. إذ نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة و الكوارث العامة المفاجئة، ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة و الحادة . و قد اتسع مفهوم إدارة الأزمات ، و عاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية و المنظمات العامة ، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئ.

تعريف إدارة الأزمات : تهدف إدارة الأزمات إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف ، وبناء على ذلك فإن إدارة الأزمات ببساطة تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات البيئية واستخراج شجرة الأحداث وشجرة الأزمات وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث وعن كل أزمة ثم تحديد خطة كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات، وبمعنى آخر يمكننا تعريف إدارة الأزمات بأنها عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة إلى تنفيذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي (الباز، 2018، صفحة 64):

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ومواجهتها بكفاءة وفاعلية في حال حدوثها. (محمد، 2018)

- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى اقل حد ممكن و تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.

-إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.

-تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات.

- تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة.

2.3. مراحل إدارة الأزمات

تمر الأزمات بعدة مراحل أساسية من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً. فإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها ويجعل المراحل التالية مراحل مكلفة ومؤلمة (العجلوني، 2018):

-المرحلة الأولى : اكتشاف إشارات الإنذار :تمثل مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية وأن الأمر لا يعدو بالشعور بالقلق حيال إمكانية وقوع الأزمة، وما لم توجه المنظمة الانتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

-المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: حينما تستطيع المنظمة إعطاء الانتباه الكافي بأن هناك إشارات إنذار وقامت بتحليلها ودراستها ويتوفر لديها الاستعدادات والأساليب الوقائية مثل (جمع الحقائق، تحليل الموقف، تدريب العاملين توفر الأجهزة، خطة للأزمات وغيرها). أمكن منع الأزمة من الحدوث واحتوائها لا بل وأد الأزمة في مهدها.

-المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة القيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها أو لعلاجها سواء مادياً أو نفسياً وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع .

-المرحلة الرابعة: استعادة النشاط، يطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة لاستعادة النشاط و إعادة البناء تستند هذه المرحلة على تشخيص الأزمة بدقة وتشكيل فرق الدراسة وتحديد أهداف التطوير وإعادة البناء ووضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها.

-المرحلة الخامسة: التعلم: تشير هذه المرحلة إلى التعلم المستمر من الأزمة والاستفادة من الدروس الخاصة بها وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه ومن الطرق التي تساعد المنظمة للاستفادة من الأزمة وتكوين أنماط سلوكية فعالة في مواجهة الأزمات المستقبلية سواء المشابهة أو غير مشابهة مثل التدريب المستمر والدائم للأفراد عن كيفية الانتباه على إشارات الإنذار المبكر وكيفية تقدير الخسائر وكيفية إدارة الأزمات تقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج

التدريب ولقاءات دراسة الأزمة لتأكيد الاستفادة منها وغيرها من الطرق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الأزمة لتفادي وقوع الأزمات.

3.3. أهداف إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي (الزلفي، 1431هـ/1432هـ):
- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، و التنبؤ بالأخطاء و الاستغلال الأمثل للموارد
- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الأزمة قبل الأزمة و حين حدوثها و العمل على عدم تكرارها.

- توفير الإمكانيات المادية للاستعدادات و المواجهة و سرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل و الصعوبات ، و تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف ، و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، و توفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، و تحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

4.4. متطلبات إدارة الأزمات :

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي: (زيد، 2007، صفحة 54)
- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح. ووضع الأنظمة و سن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
- التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
- التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على

كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ. -تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال و إضاعة الوقت و حدوث الإرباك.

4.التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة و إنجازها، وضمان بلوغها إلى أهدافها، ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف و كذا تحديد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها، بالإضافة إلى إنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها .ويعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة؛

1.4. تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط بأنه "أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف و الوسائل، المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات و السياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف و النتائج (المطيري، 2010/2011، صفحة 3).

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي : نتيجة تزايد أهمية التخطيط بشكل عام فقد تزايدت بشكل أكبر أهمية التخطيط الاستراتيجي خصوصا في هذا العصر نظرا لكثرة التحديات و المتغيرات البيئية محليا، وإقليمياً، وعالمياً؛

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية متواصلة و نظام يقوم به الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة و تطورها و تحديد الإجراءات و البرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل و الكيفية التي يتم فيها قياس النجاح و تحقيقه (المطيري، 2010/2011، صفحة 4).

وأورد الهلالي بأن أشار إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مداخل هي (المطيري، 2010/2011، صفحة 19):

-مستقبلية القرارات الحالية : حيث أن التخطيط الإستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن المنظمة أن تعتمد عليه

- في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر ، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل المرغوب وتحديد للوسائل الكفيلة بإحداثه
- التخطيط كعملية : فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع من الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه، ومعرفة الجهة التي ستولى التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عملية تسير على أسس مفهومة ولكنها في نفس الوقت تتضمن الاستمرارية لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم ولكن عندما تكون هنالك ضرورة لذلك .
 - التخطيط كفلسفة : فالتخطيط الإستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على دراسة واستلهم المستقبل، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب .
 - التخطيط كبناء : فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على زيادة ربط أربعة أنماط رئيسة من الخطط هي : الخطط والإستراتيجية والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.
- 2.4. خصائص التخطيط الاستراتيجي :** يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي (سعيد، 2005، صفحة 49) :
- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
 - المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 - حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

3.4. علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات الاقتصادية: تطور التخطيط الاستراتيجي كنظام منفصل تمامًا عن إدارة الأزمات إلا أن هاتان العمليتان التخطيطيتان تتداخلان بشكل كبير (karam, 2018)

- كلاهما يتعاملان مع مستقبل المنظمة و يتعاملان مع نقاط الضعف (نقاط الضعف) والتهديدات (المخاطر)؛
- كلاهما يتضمن عمليات لإنشاء وتنفيذ وتقييم الخطة؛
- كلاهما يتضمن الهياكل التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة؛
- كلاهما يتطلب التخطيط والتكيف على طول أربعة أبعاد ممكنة: القيادة ، والثقافة ، وصنع القرار والوعي بالوضع.

4.4. الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات الاقتصادية: هي أن يركز المرء على الفرص ، بينما يركز الآخر على التهديدات. تميل إدارة الأزمات إلى التركيز على التهديدات المتأصلة في البيئات سريعة التغير ، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على الفرص الكامنة في التغير بعد كل الفرص ويتم تضمين التهديدات في المستقبل غير المؤكد الذي يتعين علينا التعامل معه. تركز إدارة الأزمات على تحسين قدرة المنظمة على البقاء ، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على تحسين القدرة على النمو. البقاء على قيد الحياة هو جانب إدارة الأزمات ، في حين تزدهر هو جانب التخطيط الاستراتيجي (karam, 2018).

نستخلص أن إدارة الأزمات هي بمثابة حالة من الإنعاش للمنظمة إذ إن المهم بالنسبة لها هو بقاء المنظمة واستمرارها على أية حالة، أما التخطيط الاستراتيجي فهو يطمح إلى خلق أوضاع أفضل من حيث النماء و التطور و تحقيق الأفضل.

يقدم دمج إدارة الأزمات الاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي بعض التحديات الكبيرة:

- ضغط الزمن: قد يتعين التعامل مع الأزمات على الفور ، في حين أن التخطيط الإستراتيجي عادة سيحدث في أطر زمنية تبلغ شهوراً أو سنوات؛
- التحكم: عادة ما يفترض التخطيط الاستراتيجي مستوى تحكم معقول على العمليات والعلاقات التنظيمية في حين أن الأزمة قد تمنع بشكل كبير مثل هذه السيطرة لحجم التهديد وشدته ، فالأزمة ، يمكن أن تهدد حجم و شدة التهديدات الإدارة إلى حد أنها تمنع صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؛

• خيارات الاستجابة: يميل التخطيط الاستراتيجي إلى الحفاظ على مجموعة من الخيارات، وقد يكون الواقع في الأزمة أنه قد يتم ترك خيار واحد أو عدد قليل من الخيارات للمؤسسة للاختيار بينها،

• المرونة هي قدرة المنظمة ليس فقط على البقاء، بل أيضاً على الازدهار، سواء في الأوقات الجيدة أو في مواجهة الشدائد. ويضع التفكير والتخطيط لكل منهما في نفس الوقت تخطيطاً أكثر قوة ويزيد من قدرة المنظمة على التخفيف من حدة الأزمة أو تجنبها أو إدارتها بنجاح من خلال دمج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والعكس بالعكس، يمكن تطوير الاستراتيجيات للاستفادة من فرص "البطانة الفضية" هذه؛

التخطيط الاستراتيجي للأزمات هو طريقة لإدماج الاثنين في عملية تخطيط مرنة واحدة. وذكرت بريبل أن "إضافة القدرة الوقائية الدفاعية لإدارة الأزمات إلى التوجه الاستراتيجي المسيطر على وضع الإدارة الإستراتيجية للسوق يمكن أن يسفر عن نهج أكثر شمولاً للإدارة الإستراتيجية للمنظمات" (2018, karam)

5.4. دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الاقتصادية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن ذلك من خلال (نجم، 2006، صفحة 25):

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

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

- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها .

- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة؛

- التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات؛

- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

5. خاتمة

يلعب التخطيط الاستراتيجي دورا أساسيا في تحديد كيفية مواجهة الأزمات إذ أنه يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة. فالتخطيط الاستراتيجي لابد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات. إضافة إلى مسار المنظمة في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلاشي عنصر المفاجأة المصاحب لها. إذ التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من الأزمات المحتملة و من حدتها
فعالية إدارة الأزمات يستوجب وضع الاستراتيجيات من طرف إطارات مؤهلة
و من بين توصيات الدراسة ما يلي :

- تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس كغاية من أجل نجاحه في تحقيق أهدافه
-إشراك المواطنين في وضع الخطة الإستراتيجية

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

. ابراهيم أبو العلا وآخرون، الأزمة المالية و العالمية أسباب و حلول من منظور إسلامي،
مركز النشر العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009؛
. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، القاهرة ، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط 2،
دار الأمن، 2002؛

. خميس خليل، الأزمة الاقتصادية و آثارها على مسارات التنمية، المجلة الجزائرية ،
2016

سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر
والتوزيع، 2005؛

- شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، دار الغرب للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الجزء الثاني، الجزائر، 2006؛

- عبوي، زيد، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007؛

● الأطروحات:

- داودي ميمونة، ظهور الأزمات المالية دراسة أزمة الكساد الكبير (1929-1933) و الأزمة المالية _ 2007-2008)، رسالة ماجستير اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2013/2014؛

- فيصل سعد متعب المطيري، تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011؛

- طالبي صلاح الدين ، تحليل الأزمات الاقتصادية العالمية (الأزمة الحالية و تداعياتها - حالة الجزائر-)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة تلمسان، 2009/2010؛

- عزيزة سهيل أبو حليلة، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، بحث مقدم لنيل الدبلوم العالي ، تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، 2012/2013

- وافي بن صالح بن شليوح الزلفي، إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي و الأهلي بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1431/1432هـ؛

● المقالات:

- حساني رقية و حملاوي سكيينة، دور الأزمات الاقتصادية المعاصرة في تعزيز مسيرة التكتلات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09 ديسمبر 2015؛

- فطيمة أعراب، معالجة وسائل الإعلام للأزمات الاقتصادية - دراسة في الأسس والمعوقات-، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية ، مجلد 11، عدد 01، جوان 2018؛

- لعل بن صالح حناشي، أسباب الأزمة الاقتصادية القريبة و البعيدة، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 04 جوان 2013؛

● **المداخلات:**

. العزاوي نجم، "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، 2006؛

● **مواقع الانترنت:**

. إدارة الأزمات ، <https://aeomasr.files.wordpress.com> بتاريخ 2018/11/18 بتوقيت 15:46؛

. عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الأزمات، ص64، موقع <http://>

www.google.com/unpan1.un.org بتاريخ 2018/11/21 بتوقيت 11:40؛

. محمود محمد العجلوني، إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال، جامعة

أربد الأهلية، الأردن <https://www.iasj.net> يوم 2018/11/20 بتوقيت 23:40؛