

دور الإدارة الاستراتيجية في تجاوز أزمات المؤسسات

غريب هلال الجنبي

طالب بسلك الدكتوراه بجامعة محمد الخامس

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السوسي

المملكة المغربية

الملخص:

لقد ساهمت التحولات في البيئة المحلية والعالمية على تنوعها في زيادة الاهتمام بدراسة الإدارة الاستراتيجية، التي تجعل من التخطيط في المستقبل والاستشراف به منهجاً للحماية من التغيرات البيئية والمخاطر والصعوبات التي قد تواجهها، حيث تهدف من خلال ذلك إلى تجاوز المشاكل والعرقلات وتوفير الأمان والاستقرار، معتمدة في ذلك على ما يسمى بالخطيط الاستراتيجي لتعطية عباءة جميع النشاطات والأعمال الإدارية في المستقبل.

الكلمات الدالة: الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الاستشراف المستقبلي، التغيرات البيئية، إدارة المخاطر، الأمن والاستقرار التنظيمي.

ABSTRACT

The diverse transformations in the local and global environment have contributed to increased interest in the study of strategic management, which makes future planning and foresight a method for protecting against environmental changes, risks, and difficulties. Its aim is to overcome problems and obstacles and provide security and stability, relying on what is called strategic planning to cover the burden of all future administrative activities and tasks.

مقدمة:

لا شك أن جائحة كورونا فرضت على الدول والشعوب منطقاً جديداً من التدبير أساسه التفكير الاستراتيجي؛ لأن المفاهيم والتصورات التي تحكم التدبير السياسي والإداري الحالي لم تعد قادرة على تجاوز الأزمة الوبائية، وما سبليه من أزمات في ظل غياب استشراف المستقبل من طرف الحكومات. لقد مثلّ اختيار النظام الصحي بفعل عدم قدرته لاستيعاب مرضي كوفيد-19، وكذلك النظام التعليمي الذي توقف نتيجة انتشار الوباء، مدعاة لإعادة التفكير في التوجه الحالي، واستبداله بتخطيط استراتيجي على مدى السنوات المقبلة لتجاوز أي أزمة قد تأتي في مقبل الأيام.

لقد ساهمت التحولات في البيئة المحلية والعالمية على تنوعها في زيادة الاهتمام بدراسة الإدارة الاستراتيجية، التي تجعل من التخطيط في المستقبل والاستشراف به منهجاً للحماية من التغيرات البيئية والمخاطر والصعوبات التي قد تواجهها، حيث تهدف من خلال ذلك إلى تجاوز المشاكل والعرقلات وتوفير الأمان والاستقرار، معتمدة في ذلك على ما يسمى بالتخاطط الاستراتيجي لتغطية عبء جميع النشاطات والأعمال الإدارية في المستقبل، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للإدارة وللمؤسسة ككل - نقصد هنا المؤسسة بمفهومها الواسع سواء كانت مؤسسة ربحية أو غير ربحية بالمفهوم الاقتصادي؛ كأن تكون مؤسسة صناعية أو تجارية أو خدمية، كالجامعات أو مراكز الأبحاث أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات المدنية... الخ - فالمنظمات اليوم على اختلافها وتنوعها قد تواجه مشاكل كثيرة يمكن أن تحد من نشاطها، وربما تعرضها إلى الخروج من معرك السوق والمنافسة، فموضوع التخطيط الاستراتيجي بالغ الأهمية وضرورة حتمية على تلك المنظمات التي تناشد التطور، والتي تسعى إلى رفع مستواها إلى مصاف المنظمات المتميزة لدى حري بها تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الشاملة والطويلة المدى، والإيمان بضرورة التنبؤ الجاد والذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له، ومن هنا ارتأينا أن نتناول في مقالنا هذا مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهمية هذا الأخير وأنواعه وخصائصه، وبعض المكونات ذات العلاقة به وبنماذجه المختلفة، والتي قمنا بعرض أهمها وأكثرها استخداماً أو فعالية من وجهة نظر بعض المختصين في هذا المجال...

إن التقدم والتنمية رهينان بمعنى قدرة الأنظمة على تدبير شأنها السياسي والاقتصادي تدبيراً استراتيجياً بما يتماشى مع الأوضاع المتعددة؛ لأن سيرورة التقدم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة النظام على استشراف مستقبل شعبه، وما يتطلب ذلك من اخراط قوي للمؤسسات كافة في عملية التخطيط البعيد المدى، ووضع تصورات للعقود المقبلة، وعدم حصر التدبير في محطات معينة وفي ظل حكومات ما.

ومن التشخيصات الاستراتيجية أن كل أعمالنا أثناء الأزمات ما هي إلا ردود أفعال¹، فأين التخطيط في الموضوع؟ وأين الاستعداد في الواقع؟ وأين نحن من تجربة الآخرين؟ أسئلة قد تتكرر وقد تثار عند كل أزمة لأننا خارج الدراسات الاستراتيجية الدقيقة في مؤسساتنا عامة وفي ظل الأزمات خاصة.

ولمعالجة هذا الموضوع نقترح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية في تجاوز أزمات المؤسسات؟

وسنجيب من خلال الخطة التالية:

المحور الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تجاوز أزمات المؤسسات

المحور الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مستوى متقدم من التخطيط الذي يضع نصب عينيه مجموعة من الاعتبارات والمتغيرات الداخلية والخارجية والبنيات الظاهرة والمستترة، محددا بدقة المجالات المستهدفة وبالتالي فإنه مسلسل من التخطيط التوعوي دائم التجدد². ويجب أن يراعي التخطيط الاستراتيجي النواحي البيئية الاجتماعية وحقوق الأجيال القادمة، ولا يجب أن يركز على مصالح اقتصادية وسياسية دون مراعاة تلك النواحي وأخذها بعين الاعتبار، وألا يكون التخطيط دون وجهة ودون هدف أضراره أكثر من مزاياه³.

ولهذا يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مقومات النجاح في عصرنا الحاضر، وفي مختلف العصور، فلا نكاد نسمع قصة نجاح أي دولة أو مؤسسة أو شخص إلا ورأينا أن خلف هذا النجاح تخطيط مسبق، وأدوات تم استعمالها بأسلوب صحيح للوصول إلى هذا النجاح، وهذا يعد باختصار وبشكل مبسط مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي يمكن في معرفة عناصر رئيسية هي: (أين نحن الآن؟ وما الغاية التي نريد أن نصل إليها؟ وكيف نوفر الموارد للوصول إلى هذه الغاية). للتخطيط الاستراتيجي مفاهيم عدة اجتهد الباحثون على مدار السنين في صياغة هذا المفهوم وتعريفه، ومن تلك المفاهيم ما يلي⁴:

- **التخطيط الاستراتيجي:** نشاط مهيكل ومنتظم له رؤية شاملة يعتمد على تفسير عميق للمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة أو المنظمة، واضعا لها سياسة ملائمة لتجاوز أزماتها.
- **التخطيط الاستراتيجي:** مسلسل منظم يسير عن وعي لاختيار بدائل عملية توصل للأهداف بدقة.

1 مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، إدارة الأزمات، أبوظبي-الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1997م، ص 15-16.

2 أحمد طاهر أحمد، **التخطيط الاستراتيجي المستدام Sustainable strategic planning**، دار التعليم الجامعي، 2016، ص 3.

3 أمينة سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، 2015، ص 12.

4 عامر طوقان، **التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الشعاعي**، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، ط 1، 2018، ص 19 وما بعدها.

- التخطيط الاستراتيجي: أسلوب جديد يحدد الأولويات انطلاقاً من الإمكانيات الموجودة فعلياً، يضع لها إجراءات عملية في مدة زمنية واضحة.

مفهوم ومهارات التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقها والعمل بها في المستويات جميعها سواء على مستوى الدول والحكومات وكذلك الشركات، وحتى على مستوى الأفراد حيث يمكن استخدام هذه المهارات لجميع مستوياتنا، وفي حياتنا اليومية للوصول إلى الغايات المرجوة، ولا يمكن الوصول للأهداف المرجوة دون تحقيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي بكاملها.¹

أما الإدارة الاستراتيجية فإنها تمثل في تلك العمليات التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن والمساهمين والمجتمع ككل، فيقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات وتطبيق الاستراتيجيات وتقدير الاستراتيجيات والتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، يشار إليهما بالتخاطط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهد فهي تتطلب بذلك مجهد فكري وكثير من الانضباط والالتزام، كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل موجه بطريقة عقيمة، وفي الكثير من الأحيان يكون الانتظار. بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سبباً في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة، فالإدارة الاستراتيجية بذلك تقوم باحتواء جميع المراحل و الوظائف الإدارية للمنظمة، إذ يشمل كل ذلك تنمية وتسخير الموارد البشرية والتخطيط لمختلف البرامج المتعلقة بالمؤسسة و موازناتها، كما تقوم بعملية التقييم والتوجيه والإرشاد واقتراح البديل وتحديد الأولويات .. الخ.

المotor الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تجاوز أزمات المؤسسات

لا شك أن التحولات الخطيرة التي تعيشها البشرية اليوم بسبب تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد الذي شهدته حتى كبريات الاقتصاديات العالمية كالولايات المتحدة الأمريكية والصين، وما خلفته من آفات وحوادث وأثار اقتصادية مدمرة، كلها تؤدي إلى قناعات جديدة مفادها ضرورة استخدام مناهج أخرى للتعامل مع مثل هذه الأزمات، ولعل التخطيط الاستراتيجي في مقدمة هذه الحلول والبدائل، التي تؤكد على ضرورةأخذ مسافة

1 سعيد جندب المعلوي، التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين، العبيكان للنشر، الرياض، 2019، ص 9.

تسمح بالتفكير العقلاني في المستقبل، بما يمنحك الثقة في المؤسسات التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل وإنتاج حلول بعيدة عن العشوائية.¹

فإذن يعد التخطيط الاستراتيجي الباحث عن آفاق المستقبل من الأدوات الحاسمة التي تساعد المؤسسات والدول على التأقلم مع التحديات والأزمات، وتفعيل الاستدامة والنمو في ظل الظروف المتغيرة، فالآزمات الاقتصادية على سبيل المثال لها أبعاد سياسية وصحية واجتماعية، ويمكن أن تشارك بشكل كبير في المجالات كافة، لذا فإن ما يتعلق بالتخطيط ورؤيه المستقبل يعدان أمرتين أساسين في التخطيط الاستراتيجي القصير والمتوسط والبعيد المدى، ولا ننسى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، مع التحديات والفرص المحتملة في المستقبل، يعتمد التخطيط الاستراتيجي الدقيق على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أو الدولة، ويسمهم في تقييم مكامن القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، فيمكن للتخطيط الاستراتيجي النشط أن يوجه المؤسسة أو الدولة نحو تحقيق أهدافها حتى في الأوقات الصعبة، وأيضاً تحديد الموارد غير المحددة، كما يساعد في التخطيط على كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية في الوقت المناسب.²

ويتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على التكيف من خلال التخطيط المتنوع، ويمكن للمؤسسة التكيف مع التحديات المتعددة للتغيرات المفاجئة، وأهم ما فيه هو استشراف المستقبل، فالاستشراف المستقبلي الإبداعي النظري الذي يهدف إلى فهم التوجهات المستقبلية المحتملة والتخطيط لها من قبل، مع الأخذ في الاعتبار أن المستقبل لا يتحقق مع الخطة الاستراتيجية بشكل صحيح تماماً، ولكن يحدد السيناريوهات ويساعد في اتخاذ القرار النهائي، فهو ليس رجماً بالغيب وإنما يدور في مجال التوقع والتخطيط المبني على المستقبل، بنظريات الاحتمالات العديدة والتحديات التي قد تبدو في الأفق، مما يتبع للإمكانات أن تكون جاهزة للتحرك معها، فإذاً يجوز وفق هذا المنظور وهذا المفهوم التفكير في سيناريوهات متعددة للقادم من الأيام والمقبل من الأحداث من خلال ما يسمى استشراف المستقبل والتطلع له، ويمكن وضع كمية كافية من سيناريوهات متعددة قريبة أو بعيدة، مما يضمن القدرة على المواجهة بوضوح، ويساعد الاستشراف على إدارة التغيير، وعلى التكيف مع التطور السريع في التكنولوجيا، والمجتمع، مما يسمح له بإنشاء مؤسسات جاهزة على الصمود في الأوقات الصعبة.

وأما كيفية تكامل التخطيط الاستراتيجي مع استشراف المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط المستقبل يمثلان أدوات متكاملة في المواجهة والتحدي، ويمكن أن تتكامل المفاهيم من خلال تحليل الأوضاع الحالية، فيبدأ التخطيط بتحليل الوضع الحالي، في حين أن يتم استشراف المستقبل للنظر في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة، ويمكن استخدام النتائج لتوجيه المستقبل للتخطيط لتحديد الأولويات بشكل حاسم، وذلك من خلال الإعداد

¹ محمد بن الله بن عثمان المرعول، الأزمات: مفهومها – أسبابها – آثارها، ودورها في تعزيز الوحدة الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، الطبعة الأولى، 1435هـ.- 2014م: ص22-25.

Muller, Rainer, **corporate crisis management**, New York, john, wiely & son, 1985, P. 39.²

المتميز المبني على سيناريوهات استشراف المستقبل، ويمكن تصميم متنوع من التكيف مع التغيرات المفاجئة في ميدان البيئة المحيطة، مع مراقبة البيئة في الوقت نفسه؛ لأنها عرضة للتغيرات هي الأخرى، فيمكن لمؤسسة أو حكومة أن تتبع اختراعات المستقبل باستخدام أدوات استشراف المستقبل مثل تحليل الاتجاهات، والدراسات الاستقصائية، والنماذج الرياضية، لتحديث ابتكاراتها الاستراتيجية، وهنا يتطلب حضور قوي لعنصر السرعة والمواكبة، ومتابعة المستجدات وما أكثرها أولاً بأول، زيارة المعارض والملتقيات، وحضور المؤتمرات والندوات، ومواكبة الاتخارات وبراءات الاختراع، وتتبع للإبداع والمبدعين في كل مكان، حتى تكون الرؤية الاستشرافية المستقبلية قريبة جداً من عالم الخطة الاستراتيجية وبعاتها ومحيطها وواعتها.

التخطيط من العوامل الرئيسية في إدارة الأزمات بما يمنح حدوثها في المستقبل، لأنه ينطلق من دراسو واقعية مبنية على مؤشرات واضحة يصعب تكذيبها، كونه يتحقق منها باستمرار ويضع فرضيات قابلة للتحقق، مما يستبعد عنصر المفاجئة الذي غالباً ما يصاحب الأزمات، ويعطيها طابعاً استعجالياً تشنل قدرة الحركة والتفكير، وتشيع جواً من الإحباط والفوبي. وبالتالي يساهم التخطيط الاستراتيجي في القضاء على مسبباتها من جذورها واضعاً في عين الاعتبار عناصر الفجائية ومتربقاً لكل تقلباتها وдинاميكتها السريعة والمتسرعة، خصوصاً وأن التخطيط الاستراتيجي، يقوم على العمل الجماعي وعلى وحدة الفريق، فالكل يكمل الجزء، والجزء ينصلح في الكل، في عملية متواصلة من التفكير المتكامل الذي يحدد بدقة غاياته ويرسم أهدافه بما لا يدع مجالاً للخطأ والتردد¹.

خاتمة:

لعل تعدد الأزمات وتنوعها، وكثرة الحديث عنها، والكتابة عنها، وتناولها في كافة المستويات ومنها الدراسات الأكادémية النظرية، بعيداً عن مسرح الأزمة الفعلية وميدانها الشائك؛ يعطي القدرة للعقل البشري أن يفكر برويّة، وأن يدرس الموضوع بتقدمة، في ظل هذا الكم والكيف من التجارب الماضية والدراسات السابقة التي تعد مخزناً للأفكار ومنجماً للمعلومات بين يدي الباحثين والدارسين وصناع القرار.

1 زيد منير عبودي، *سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات*، دار الشروق، عمان-الأردن، 2011م: ص 76.