

الاطار المفاهيمي : لادارة ازمات التنمية والتخطيط الاستراتيجي

تعريف التخطيط : التخطيط وظيفة ادارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد

افضل السبل لانجاز الاهداف التنظيمية

تعريف الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بانها نمط او اسلوب لتحقيق الاهداف اما في المجال الاداري فتعرف بانها الاهداف البعيدة المدى وهناك من يقصد بها الوسائل والاليات التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الاهداف .

تعريف التخطيط الاستراتيجي :

قدمت الكثير من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي منها :

- يعتبر الية من اليات التسيير يرمي الى تحقيق الاهداف التي تم تحديدها على اساس تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة واعتماد هذا التخطيط يسمح بتوجيه السياسات وبرامج وخطط المنظمات فهو يعد اجراء لتحسين المستمر باعتماد وسائل التقييم والمتابعة لتحقيق الهدف ، ويساعد المنظمة على تحسين قدرتها على التعامل مع المشكلات والتحديات والتهديدات .

- 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 .
- عبارة عن مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيقها، ومن ثم تحديد الوسائل و الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حاليا وفي المستقبل، يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، واجراءاتها، وسياساتها
- هو الاعداد للمستقبل البعيد مهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة والرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي بمعنى الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي بمعنى نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

التخطيط الاستراتيجي اكتسب المظاهر الاستراتيجية بعد أن أخذ البعد الاستراتيجي والذي ساهم في تعزيز أهميته وتمثل هذه المظاهر في :

● ان الاستراتيجية تعبر عن النهايات والاعراض والمقاصد التي تسعى المنظمة اليها .

● أنها خطة عالية المستوى كونها تحدد الطرائق وتجب على الاسئلة من؟ متى؟ كيف؟ مع من؟.

● الاستراتيجية هي وسيلة لبقاء المنظمة في بيئة المنافسة

● تستطيع أن تعكس طبيعة العنصر القيادي في المنظمة

● تمثل الاستراتيجية الموقف المستقبلي للمنظمة .

● هي قدرة بنائية تحاول المواءمة بين القدرات والفرص.

● هي النتيجة الشاملة والعميقة للاعمال

● انها تعكس النموذج السلوكي للمنظمة المستنتج من ثقافتها .

● الاستراتيجية تظهر بمظهر النموذج السلوك الناجح في المنظمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي : يمكن اجمال أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط

التالية كما يلي :

● يوضح مختلف العوامل المؤثرة في تحقيق الاهداف، فانه يساعد المنظمة في فهم

عوامل البيئة المختلفة

- يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة الطموح والبعيد المدى مما يتسنى للمنظمات ان تعمل تحت ظل أهداف مستقبلية واضحة .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المدراء والفرق الاستراتيجية على بلورة القضايا الاستراتيجية ، مما يسهم في تحقيق نظرة استراتيجية شمولية للمنظمة .
- يحقق أجواء فاعلة لادارة عملية التغيير من خلال دفع متخذي القرار الى التفكير بالاجراء الذي يتخذ عند حصول حدث معين كما أنها أصبحت وظيفة أساسية ضمن مسؤوليات الادارة العليا في المنظمات .
- يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكد .
- التخطيط الاستراتيجي يقلل المخاطر، فقد أصبح مساهما في تعظيم العائد على الاستثمار لكل المجالات الانتاجية ولذلك فان القيام به ضرورة ملحة.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة بينها أدى الى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- اتساع الاسواق وتباين خصائصها أدى الى ضرورة تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم على موضوعية وشمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الاسواق التي تستهدفها المنظمة
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الاهمية وحسب الاولوية المحددة من قبل الادارة العامة للمنظمات الامر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة

وتوجيهها أي الموارد المتاحة للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الاجلين المتوسط و الطويل .

● التقدم التقني التكنولوجي في مختلف الصناعات والذي يؤدي بدرجات مختلفة الى احداث تغير نسبي في أذواق المستهلكين من والى تعدد استخدامات املنتجات التي اخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى.

التخطيط الاستراتيجي المحلي : يعتبر اداة فعالة ووسيلة هامة لتحقيق اهداف

التنمية المستدامة باعتباره منهجا علميا يستخدم لبلورة الاولويات والاهداف التنموية للمجتمعات المحلية وتحديد المشاريع القادرة على تحقيق هذه الاهداف خلال فترة زمنية معينة ،بما يتماشى وتطلعات السكان الحالية والمستقبلية والاخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة
دواعي اعتماد التخطيط الاستراتيجي المحلي :

- بروز قوي لاتجاه عالمي في ادارة الدولة الحديثة يدعو الى التوسع في تطبيق اللامركزية واقتصار دور الحكومة المركزية على الامور السيادية
- حالة اللاتوازن القائمة بين الاقاليم في مجال تحقيق التنمية
- محدودية سيطرة السلطة المركزية على المصادر الطبيعية وعدم قدرتها على استثمار الفرص والموارد المتاحة على المستوى المحلي
- عجز التخطيط الكلاسيكي على تنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي
- تعزيز قدرة الجماعات المحلية على التكيف مع المتغيرات البيئية المهمة
- الحفاظ على البيئة والصحة

- تحقيق الديمقراطية التشاركية
- بناء مستقبل الهيئات المحلية

متطلبات التخطيط الاستراتيجي المحلي:

- وجود الارادة السياسية لدى الحكومة المركزية للتنازل عن جزء من صلاحياتها التخطيطية والتنموية لصالح هيئات تخطيطية محلية
- تعزيز مبدأ اللامركزية من خلال اعادة تحديد الادوار بين الادارة المركزية والوحدات المحلية
- ضرورة ادماج ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجماعات المحلية كبعد استراتيجي قي ادارة الوحدات المحلية
- مراعاة مبدأ التكاملية مع المستويات الادارية المختلفة في الدولة لضمان التنسيق فيما بينها لتحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة
- يجب ان يركز التخطيط الاستراتيجي المحلي على وجود هياكل تنظيمية تقوم على مبدأ المشاركة والحوار والتشاور مع جميع الفاعلين دون اقصاء لاي طرف
- ضرورة امتلاك الجماعات المحلية القدرة على انجاز المهمات التخطيطية والتنموية الملقاة على عاتقها عبر اعداد دليل التخطيط الاستراتيجي للجماعات المحلية وتوحيد نهجه وطريقة تشكيل فريق عمل على مستوى الجماعة المحلية يتولى ادارة التخطيط الاستراتيجي يتشكل اساسا من ممثلين عن مختلف الاقسام والمصالح التابعة للجماعة المحلية ومنظمات المجتمع المحلي والاطراف الاكاديمية والقطاع الخاص بالاضافة الى الجمهور العام.

- ضرورة توفر المورد البشري الكفاء كأحد الشروط الهامة الواجب توفرها كما ونوعا كي تتمكن من تجسيد التخطيط الاستراتيجي واقعا

تعريف التنمية المستدامة :

- التنمية المستدامة هي التنمية التي تحترم الابعاد الاقتصادية الاجتماعية البيئية وتأخذ بعين الاعتبار الاجيال المقبلة واحتياجات الفئات الهشة
- هي التنمية المستمرة والعادلة والمتوازنة والمتكاملة والتي تراعي البعد البيئي في جميع مشاريعها ولا تكون نتائجها على حساب الاجيال القادمة .
- التنمية المستدامة بشكل عام هي التنمية التي تتسم بضبط وترشيد استغلال الموارد الطبيعية الكفيلة بتلبية الاحتياجات الراهنة مع ضمان احتياجات الاجيال القادمة وتوفيق بين الابعاد الثلاثة للتنمية .

تعريف الازمة:

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

- وضع قلق ومتوتر وخطير بكل المعايير، وهي تترك اثارها الهامة على الحياة الاجتماعية الاقتصادية والثقافية والاعلامية ...، ولذلك فان الازمة كمتغير هام تحمل معطيات جديدة وتستدعي استجابات معينة، كما تتطلب ممارسات معينة. وبالعموم يمكن تعريف الازمة على أنها موقف مفاجئ وغير مخطط له وغير متوقع يؤثر على المؤسسة واعمالها، ويهدد استقرارها ومعدل نموها وتطورها

اسباب نشوء الازمات

- أسباب كارثية: طبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات
- أسباب اجتماعية: منها كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية، والتوترات الطائفية. أسباب اقتصادية: وتتمثل في الفقر، البطالة، انخفاض مستوى دخل الفرد،
- أسباب سياسية: ومن أبرزها الصراع السياسي على السلطة، الفشل السلمي في تداول السلطة،
- أسباب فنية: وتشمل متغيرات كثيرة منها سوء الفهم، سوء التقدير والتقييم.

تعريف إدارة الازمات: هي الأنشطة والاجراءات التي تقوم بها إدارة المنظمة بمساعدة الافراد العاملين لمواجهة الازمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الادوار والمهام ، والتحرك السريع في جميع مراحل الازمة للحد من أثارها السلبية والعودة بالمنظمة الى حالة الاستقرار الذي كانت عليه .

وهي أيضا كيفية التغلب على الازمات بالادوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من الايجابيات وهي عمل متكامل شامل يستمد شمولية الازمة وامتدادها للتغلب عليها .وعليه يمكن القول إن إدارة الازمات هي القدرة على التنبؤ بالاحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الازمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الازمات او التقليل من حدة أثارها والاستعداد لمواجهتها عند حدوثها .

التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات

هو مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الازمات الغير معلومة التي يمكن حدوثها في المستقبل، وفي أثناء حدوثها وبعدها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات :

- تحديد الازمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستعداد لها و الوقاية منها .
- الاستخدام الجيد للموارد المتاحة .
- توفير قاعدة بيانات تساعد على تغيير الية العمل .
- رصد إشارات الانذار المبكر للازمات
- الربط بين استراتيجية والبيئة الخارجية .
- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة ومن الازمات ،ومن الكوارث .

- الغموض مع الموظفين والشركاء يقلل من فعالية إدارة الزمات، 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 لان الخطة الاستراتيجية تبقى في الادراج ولا يتم الرجوع اليها والاستفادة منها.

مبادئ التخطيط للازمات:

- 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 الازمات دائما نركز على أسوء هذه السيناريوهات، بحيث يتم دراسة السيناريو المتشائم لان التخطيط له يضمن أن نكون في الاتجاه السليم في السيناريوهات الاخرى لو وقعت، لذلك يجب أن نخطط دائما للسيناريو الاسوء المحتمل.
- 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 .

● **أظهار الاهتمام الانساني والمواساة والمشاعر الوجدانية** : يجب أن يتضمن أعداد وتنفيذ وتقييم الخطة، وجميع الخطط املتعلقة بإدارة الازمات يجب أن تظهر الجانب الانساني، والاهتمام بالناس، وبمشاعرهم الوجدانية خصوصاً من طرف المسؤولين .

● **مصدر المعلومات والتواصل مع الجمهور والخط الساخن**: مهمة جداً مصادر المعلومات بالنسبة للتخطيط . تنوعها بيانات أولية وثانوية. التواصل مع أصحاب العلاقة والجمهور وكيفية الحصول على المعلومات وتغذية المعلومات، كذلك عندما تحدث أزمة يكون هناك مركز موحد يبيث المعلومات، يصدر المعلومات للمجتمع، ويتواصل مع الجمهور، كما يعلن عن خط ساخن للتواصل مع الجمهور أخذ منهم مشاكلهم وأيضاً بث المعلومات المتعلقة بالازمة

● **وسائل الاعلام** : ارسال البيانات للاعلام واطالاعهم على المستجدات حتى يبقى الجمهور على اطلاع كامل وواضح بمجريات الامور

● **غرفة العمليات**: التواصل مع غرفة العمليات يتم من خلال غرفة عمليات يتم من خلالها إدارة الازمة ، 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 الازمة التي نخطط لها نستطيع فعلاً 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.

مراحل التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات :

يجب ان نأخذ إدارة الازمات ضمن منظومة الكاملة للمؤسسة، هذا يعني أن نأخذ إدارة الازمات ضمن منظومة الادارة الاستراتيجية ، أي أن تتعامل املؤسسة بمنظومة إدارة استراتيجية متكاملة والتي يكون جزء منها عملية التخطيط

الادارة الاستراتيجية تشمل عدة مراحل، تبدأ بمرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم مرحلة صياغة الخطة، ثم مرحلة تطبيق الخطة وتنفيذها، ثم مرحلة الرقابة الاستراتيجية والتقييم

مرحلة التشخيص والتحليل: تتضمن تشكيل فريق التخطيط و معرفة 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 بالازمة كي نشخص الحالة. وأيضا دراسة الموقف البيئي من خلال تحليل البيئة الداخلية معرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية

لمعرفة الفرص التي يجب العمل عليها والتهديدات التي يجب تجنبها. بالإضافة الى تحديد المخاطر والازمات المحتملة، تقييم المخاطر وتحديد الاولويات من خلال تحديد أي هذه الازمات أهم وأيها أقل أهمية وكيف نتعامل معها وكيفية ادارتها. وأخيرا تفيد مرحلة التشخيص والتحليل في معرفة مدى قوة المؤسسة، ومدى ضعفها، ومدى قدرة المؤسسة على إدارة الازمة، ومعرفة ما يلزمها لتحسين قدراتها لمواجهة الازمة

مرحلة إعداد الخطط: وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي، يتم إعداد الرؤية للمؤسسة وبناء عليها يتم إعداد الاهداف الاستراتيجية ، بناء على التنبؤ والتوقع بكيفية حدوث الازمة وما هو المطلوب لادارتها، ثم نقوم بإعداد مجموعة من البدائل الاستراتيجية أو السيناريوهات، وبناء على هذه السيناريوهات نقوم بإعداد الخطة التفصيلية التي تتضمن اعداد أنظمة مراقبة وانذار، ثم اختبار الخطة .

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، ومواجه الازمة وادارتها ، بعدها تنفيذ الخطط سواء كانت خطة طارئة، أو خطة التعافي، أو خطة الاستمرارية، ليتم في الاخير تعافي المؤسسة وتبدأ في استعادة نشاطها وتوازنها .

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 الازمة بشكل فاعل

وهل تم إدارة الموارد بشكل سليم؟ هل كانت الخطة فعالة و ملائمة للآزمة؟ هل تم تفعيل الخطط: الكارثة وخطة التعافي والاستمرارية في الوقت المناسب؟ ما هو النقص وكيف نقيم الدروس المستفادة، وبناء عليه نعود لتطوير خططنا تطوير الخطط بناء على التجارب الفعلية في الميدان، ثم نوثق جميع هذه القضايا في هذه المرحلة¹.

¹ تم تحضير هذه الدرس بناء على ماورد في المرجع التالية:

نسرين ارجيلوس، التخطيط الاستراتيجي لادارة الازمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14، جوان

2020

حميد زعاطشي، اهمية التخطيط الاستراتيجي المحلي في تحقيق الاهداف العالمية للتنمية المستدامة، المجلة الجزائرية للامن

والتنمية، العدد 03 جويلية 2021