



وزارة التخطيط
الجهاز المركزي للتقسي و السيطرة النوعية/ قسم البصرة



(دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات)

اعداد

محمد باقر بشير سالم (معاون تقني معلوماتية)
نور عماد عبدالحليم (معاون احصائي)

(2024)

رقم الصفحة	المحتويات
II	اطار الدراسة
II	هدف الدراسة
II	مشكلة الدراسة
II	الخلاصة
III	المقدمة
1	الفصل الاول مفهوم التخطيط الاستراتيجي
1	الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي و الاستراتيجي
2	خصائص التخطيط الاستراتيجي
3	اهمية التخطيط الاستراتيجي
3	الخطوات الاساسية للتخطيط الاستراتيجي
4	متطلبات و ابعاد التخطيط الاستراتيجي
5	الدراسات السابقة
6	الفصل الثاني مفهوم الازمة و اهمية ادارتها
6	العناصر الاساسية للازمة
6	خصائص الأزمات
7	الازمة و المتخصصين
7	مراحل ادارة الازمة
8	مصادر الازمات
8	متطلبات ادارة الازمات
9	علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الازمات
9	دور ادارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي
10	اعضاء فريق ادارة الازمة
10	مراحل عمل فريق ادارة الازمات
11	الفصل الثالث دور التخطيط الاستراتيجي في عمل الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة النوعية و كيفية تطبيقه في حل الازمات التي قد تواجه الجهاز
12	كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حل الأزمات
12-13	امثلة واقعية
14	الاستنتاجات
15	التوصيات
16-17	المصادر

الإطار الزمني للدراسة:

سيتم إجراء الدراسة خلال العام (2023 – 2024) مع التركيز على تحليل الأحداث والأزمات التي شهدتها المؤسسات في السنوات السابقة.

الإطار المكاني للدراسة:

سوف تركز الدراسة على مجموعة من المؤسسات في (محافظة البصرة للعام 2023-2024) ستشمل هذه الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، لتقديم رؤية شاملة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ضمن سياقات متنوعة.

الهدف من الدراسة:

يهدف البحث إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تحديد كيفية تطبيق أساليب التخطيط الاستراتيجي لتحسين الاستجابة للأزمات وتقليل تأثيرها على المؤسسات. يتضمن الهدف أيضاً تحليل فعالية خطط الاستجابة للأزمات المطبقة في مختلف السياقات، وكيف يمكن تعديلها لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

1- التعرف على مدى فهم العاملين في معرفة التخطيط في مواجهة الازمات الطبيعية.

2- التعرف على المعوقات التي تقف عائقاً امام تنفيذ المخطط له لمعالجة الازمات.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في إعداد خطط فعالة للتعامل مع الأزمات، مما يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء والاستدامة. وبالتالي، هناك حاجة لتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وكيفية تحسين هذه العمليات.

الخلاصة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي في تقليل الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، مثل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. كما تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي تشكل التخطيط الاستراتيجي الفعال. تتناول الدراسة أيضاً مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مع التركيز على كيفية تطبيق هذا المفهوم في الواقع العملي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التعرف على العوامل الرئيسية التي يجب أن توليها الإدارة اهتماماً خاصاً، والتي من شأنها أن تساهم في التخفيف من آثار الأزمات. من خلال هذه الدراسة، يهدف الباحثون إلى تقديم توصيات عملية تساعد في تقليل المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والاستجابة الفعالة للتحديات المختلفة.

تمثل الأزمة حدثًا ينتج عنه العديد من التأثيرات السلبية فأنها تشكل عائقًا أمام نمو و تطور الشركات و تكون عاملاً مهدداً , لسمعتها مما يمثل ايضاً تهديداً لوجودها في السوق وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعيماً مع عملية ادارة الأزمة و يرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة لعدد من العوامل منها طبيعة الازمة , و تأثيراتها و كذلك طبيعة الشركة و ظروفها و سياساتها , و مجال عملها , و مع تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في تنفيذها مثل الانترنت كوسيلة اتصال تفاعلية فورية متعددة الاستخدامات , بحيث يمكن توظيفها في عملية اتصالات الأزمة .

كما اصبحت الأزمات سمة اساسية للشركات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية و أصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات , و بالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات و التكيف مع التغيرات المفاجئة و الغير قابلة للتوقع المسبق , فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني ان الشركات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية و تجنب المخاطر و الأزمات على مستوى الشركة . ان اهمية البحث تكمن في التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة و اثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نمو و تقدم الشركات .

الفصل الاول

اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الاجراءات الهامة و اوجدها في الحياة الدول و المنظمات على حد سواء فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على اركان و اهداف و الخطط و ثوابت وقناعات طويلة المدى تؤجل الاهداف بعيدة المدى في هذا المطلب سنتناول بايجاز تعريف التخطيط الاستراتيجي و من تعريفات المتميزة للتخطيط لمصطلح التخطيط الاستراتيجي نذكر الاتي :

- 1- يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدث اسلوبا و مسارا لبلوغ الاهداف الطويلة الاجل يستخدم موارد متاحة و تشكل هذه الخطة الاستراتيجية منها تسترشد به الادارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها و عملائها او ما تقدم اليها و تتفاعل به معهم . (الوليد، 2009)
- 2- ويقصد به التخطيط الاستراتيجي هو عملية يمكن بواسطتها ارضاء الادارة الموجهين لمنظمة الاعمال لوضع تصوير توجهات المستقبل و من ثم اسلوب العمل و تشغيل تحقيق هذا التصور المستقبلي و وضعه في موضع التنفيذ. (محمد، 2009)
- 3- التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (العزاوي، 2009)
- 4- او هو مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (مجيد، 2003)
- 5- اما بيتر فيعرفه على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و آثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات .

تعريف التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثان:

هو عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.

و يمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي و الاستراتيجي كما يلي :

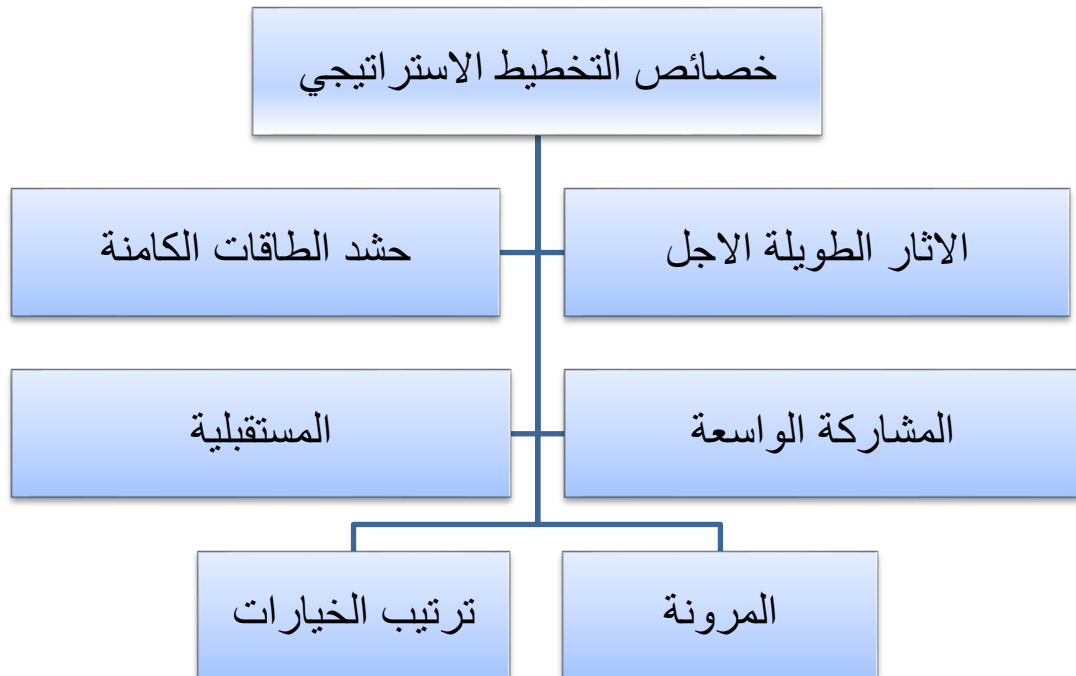
ان التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل و هي مهمة دائمة تعتمد على دراسة تحليل البيانات معلومات الماضي و الحاضر اما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسمى التنبؤ بالمستقبل و انما يسعى الى تشكيل المستقبل من خلال بلورة وتحقيق اهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجرأة و المبادرة قد يسبق تحقيقها اجراء متغيرات اساسية و جوهرية في البيئة .
والتخطيط العادي غالبا ما يجاري الواقع , مثال لذلك ان مستثمرا لو اراد انشاء مصنعا ليا , فإن وفق مفهوم التخطيط العادي سيقوم بتحليل البيانات الماضي و الحاضر و نقول انه اكتشاف هذه البيانات الماضي و الحاضر تشير الى ان استهلاك المواطنين ظل يتناقص بمعدل 2% سنويا و هو وفق تلك البيانات يستطيع ان يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة و بالتالي سيرى ان كان هذا الوضع مجد اقتصادي له. (سالم، 2005)

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي :

1. الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. 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.
5. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (سالم، 2005)

والشكل (1-1) يوضح الخصائص الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي: (حمدان، 2007)



ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي وخطواته الأساسية :

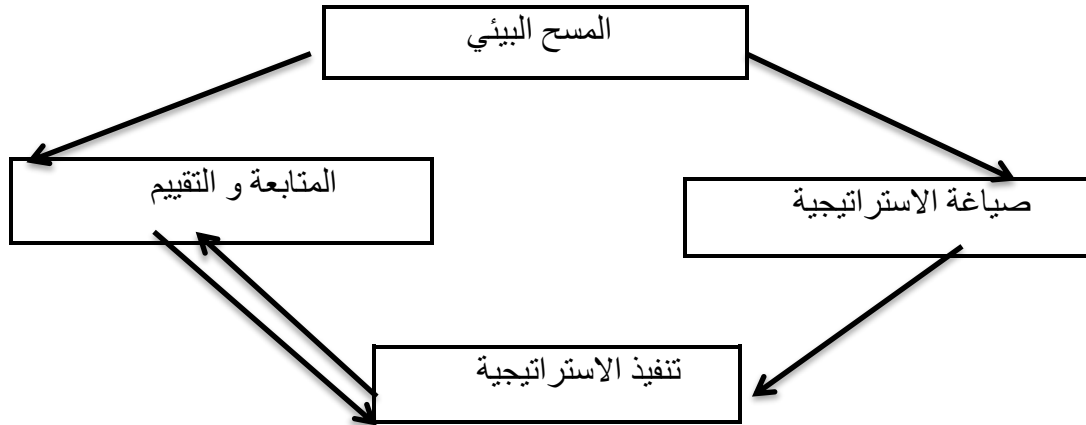
يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. (النجار، 2010)

و بذلك اتضحت أهمية التخطيط الاستراتيجي و مدى اهمية وضوح عملياتها و المتمثلة بالاتي :

- 1- يقدم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها.
- 2- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- 3- يدفع الإدارة وفروعها المختلفة إلى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.
- 4- يساعد على إجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية.
- 5- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل. (عبوي، 2006)

و تتضمن الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية الاتي:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي.
 2. مرحلة صياغة الاستراتيجية
 3. مرحلة التطبيق
 4. مرحلة المتابعة والتقييم
- وتظهر هذه المراحل كما يلي:



الشكل رقم (1-2)

التفاعل المتبادل بين مكونات الخطة الاستراتيجية : (العزاوي، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، 2006)

متطلبات التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات:

- يجب الإدراك والافتناع بأن التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يتطلب القيام بأمر كثيرة
- 1- إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث بوجود المخاطر.
 - 2- ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ خطة الطوارئ.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية (أبو زقية، 2011، 55)

- 1- وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- 3- تحديد الأهداف والغايات.
- 4- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- 5- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- 6- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات 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 الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- 8- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. كما يمكن اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية.

الدراسات السابقة

1- (دراسة) سالم الشيخ، " 2000 ب) " بعنوان:

" نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم "

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المنهج القرآني لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات وإثبات إسهام الثقافة التنظيمية في الإسلام في علم إدارة الأزمات، والاسترشاد بهذا المنهج في علاج الأزمات المشابهة في العصر الحديث ونتيجة لأهمية هذه الدراسة في إضافة رؤية جديدة في علم إدارة الأزمات، فقد كانت المنهجية المستخدمة عبارة عن دراسة متعمقة في القرآن وكتب التفسير والفقه والتاريخ، بالإضافة إلى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية الأجنبية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:-

1. يبين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف من حدتها ووضع خطوات الحل في كل مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر.
2. التخطيط للأزمة أهمية كبرى، فقد بين الله سبحانه لرسوله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطط نوح عليه السلام للأزمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمسة عشر سنة بالإنتاج والتخزين وترشيد الاستهلاك.
3. للقيادة أهمية كبرى في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه سلوك رؤوسه كي يتوصلوا معا للأهداف بفعالية، فاختياره من ذوي المكانة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات.
4. إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية وينبغي أن يختاروا من ذوي القدرات الخاصة والمهارات غير التقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالي حتى يمكنهم التصرف السريع.

5. الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالالاتصال بين القائد ومروسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة مستقلة في المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبؤ ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة.

2 - (دراسة حمامي والشيخ) ١٩٩٥:

بعنوان " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية" وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة على هذه الرؤية كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها (١٨٢) مديرا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن لدى نسبة (٤١ %) من مديري شركات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مديري الشركات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وان مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني

مفهوم الأزمة و اهمية ادارتها

اولا: مفهوم الأزمة :

هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة و صورتها امام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي . او هي تعرض الفرد او الجماعة او المنظمات او المجتمعات الى مواقف حساسة و حرجة و مؤلمة و تزداد حدة الألم لتجاهلنا و اهمالنا تلك الإنذارات و الإشارات المصاحبة . و قد ينجم عن الاهمال خطر الموت او فقدان الحياة و يحتاج الأمر الى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف (الأزمة) .

ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات:

عرف مكاوي التخطيط لإدارة الأزمات علي أنه عملية منظمة و مستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للزمات المحتملة.

ثانيا: العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي:

1. **عنصر المفاجأة:** إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا
2. **عنصر التهديد:** تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف و المصالح في الحاضر والمستقبل.
3. **عنصر الوقت:** أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا. (الحملوي، 1991)

ثالثا: خصائص الأزمة :

- 1- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة ،بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدي صناع القرار ،مما يؤدي إلي عدم القدرة علي تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
- 2- الأزمة تؤدي إلي إحداث مفاجأة كبيرة وعنيت عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع).
- 3- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلي التهديدات والي ضغوط كبيرة من جانب إطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الذي والضرر بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.
- 4- ظهور القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل مايقود إلي تفاقمها ،ومن أهم هذه القوى أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة و عنفوان الأزمة وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة.
- 5- الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.

- أ- مجموعة من الأحداث المتشابكة والمترابطة مع بعضها بعض، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جيدة.
- ب- تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمرار في أدائه الوظيفي.
- ت- تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.
- ث- توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة
- ج- تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة. (ابوفارة، 2009)

رابعاً: الأزمة و المتخصصين :

هنالك عدة زوايا تتمثل فيها الأزمة منها :

- 1- الزاوية الإدارية : تعتبر الأزمة هنا هي ظاهرة ادارية غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا و صريح لبقائها و استمرارها , تتميز بدرجة من المخاطرة .
- 2- الزاوية السياسية : حيث تمثل الأزمة موقف يستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي و الاستجابة الروتينية تكون غير كافية الأمر الذي يتطلب تجديدات حكومية اذا كانت النتيجة لا تريد التضحية بمركزها
- 3- الزاوية الاجتماعية : الأزمة هنا بمثابة انهيار لكيان الأفراد او شعورهم بانعدام اهميتهم كنتيجة للتغيرات التي تحول الفرد الى مجرد شيء .و تعتبر نتائج لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي العلاقة الانسانية .
- 4- الزاوية الاقتصادية : الازمة هي الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد . و تعبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية و بين قيم التبادل .
- 5- الزاوية الطبية : هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير التطور اما الى الأفضل او الى الأسوأ . (احمد(2009 ,

خامساً: مراحل إدارة الأزمة:

1-مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير واذار بالأزمة ،وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهريّة في المنظمة ،وهناك بعض الباحثين يطلقون علي هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الأزمة .إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية ،إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلي إن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة ،حيث أن معني عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن تجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة وهنا فان حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير.

2-مرحلة الأزمة الحادة:

دخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة أولى (المرحلة التحذيرية)ويكون من غير الممكن العودة إلي المرحلة السابقة ويكون قد فات الأوان علي استعادة ما فقدت من خسائر وأضرار(علي الأقل في هذا الوقت)ويكون التركيز هنا علي منع وتقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة) وتسعي إدارة المنظمة إلي السيطرة علي الأزمة (الأزمة الحادة)ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة علي مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

3-مرحلة الأزمة المزمنة :

هي المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة وهي أول مراحل الأزمة (من حيث مدتها الزمنية)وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة علي إدارة هذه المرحلة وتقدير مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة إضرارا وخسائر إضافية ،وقد أثبتت الدراسات إن المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل إلي ما يقارب ثلاث إضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من إطراف متعددة لأسباب وتداعيات ونتائج الأزمة وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات ويتم في هذا المرحلة تفويم الخطوات والإجراءات والخطط التي اتحدت لمواجهة الأزمة وإدارتها

والتعاطي معها في المرحلة السابقة، ورصد نقاط القوة والضعف وتلك الخطوات والإجراءات والخطط ومكافأة المبدعين والمجيدين في إدارتها، ويتم في هذا المرحلة استخلاص العبر من اجل الاستفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلا.

4-مرحلة تسوية الأزمة:

تركيز إدارة المنظمة جهودها في هذا المرحلة علي تسوية الأمور وإعادتها إلي وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض إن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلي هذا المرحلة، وترتكز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول إلي فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة ايجابية. ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذا المرحلة أكثر فاعلية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)وتقل فاعلية إدارتها في هذا المرحلة إذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذا الحالة تكون التحديات أمامها أكبر، ويجب أن تبدل جهودا فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة. (جادالله، 2008)

وينبغي إن نحدد مصادر الازمات للمساهمة في وضع الحلول المناسبة لها :

هناك مصدرين رئيسيين بالنسبة لمنظمات الأعمال منها :

1-: الاحتياجات الخاصة بالمنظمة و العاملين فيها :

حيث قد تواجه المنظمة عوائق و عقبات تتعلق بعناصر الإنتاج التي تستخدمها و خاصة الموارد المالية و البشرية المتاحة لها . و هذا المصدر يعتبر من اكثر المصادر الرئيسية وراء الأزمات المسماة بأزمات المسار الطبيعي التي تمر بها المنظمة و التي يمكن اذا ما احسن استخدام هذا المنهج في ادارة السيطرة على هذا النوع من الاحتياجات و الاحتياط لأية ازمة قد تنتج عنه في المستقبل لأنه يتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال .

2-: بيئة منظمة الأعمال الخارجية :

تشكل هذه البيئة مصدر ازمة يصعب رصد مؤشرات لحدته و تشابك التأثيرات الخارجية المتبادلة و أثرها على البيئة الداخلية للمنظمة . يؤثر هذا المصدر على مدخلات و مخرجات العملية الانتاجية لمنظمة الأعمال . (الصيرفي، 2003)

سادسا: متطلبات ادارة الازمات

هناك عدة متطلبات لأداره الازمات منها :-

- 1- **عدم تعقيد الإجراءات :** اثناء معالجة الازمات فأن المنظمة تحتاج الى السرعة في انجاز الأعمال في معالجة المشاكل و بالتالي تعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.
- 2- **التنسيق الفعال:** لا بد من وجود انسجام بين اعضاء فريق ادارة الازمة و ذلك من اجل توفر تنسيق فعال فيما بينهم .
- 3- **التخطيط الجيد :** تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين ازاء اداء اعمالهم و اتجاه التعامل مع الازمات . فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لأداره الازمات يبعد عن الارتجالية و العشوائية في اتخاذ القرارات .
- 4- **التواجد المستمر :** من الصعب معالجة الازمات الكبيرة الا من خلال تواجد اعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة . فالتواجد المستمر يؤدي الى اكمال الصورة لدى اعضاء الفريق عن الازمة .
- 5- **تفويض السلطة :** ان عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية اثناء معالجة الازمة فقد تضطر الاحداث الى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع و بدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول و الذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه . (سونغكوا، 2006)

سابعا: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:

لا بد من تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ومدى علاقته بإدارة الأزمات وأثره في إدارة الأزمات وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية :

المطلب الاول : دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة الأزمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن 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 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.

ت- تحديد المشكلات الاستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

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

ج - التقييم المستمر لاستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.

د- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية،

ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة فغير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جير التجربة اليابانية في هذا الشأن، أشار جير في دراسته إدارة الأزمات، نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني إلى كيفية معالجة الأزمات .فالتخطيط الاستراتيجي لا بد 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 أثارها وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها .

فالتدريب عن التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة . (وائل، 2007)

المطلب الثاني: دور إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بـ:

1. تحديد دور المنظمة في المستقبل.

2. تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.

3. وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية.

4. وضع وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية

والأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط.

ومن المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي

لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة وهذا يتطلب تهيئة المديرين

وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية

التخطيط الاستراتيجي، كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط

الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ. (الكرخي، 2009)

أعضاء فريق إدارة الأزمة:

- 1- أخصائي قانوني
- 2- أخصائي في العلاقات العامة
- 3- أخصائي مالي
- 4- أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية
- 5- أخصائي في الشؤون العامة
- 6- رئيس المؤسسة أو من يمثله. (الخصيري، 1990)

مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات للمنظمة، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع أولاً للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق ثانياً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على النحو التالي:-

أ. مرحلة توصيف المنشأة:

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عم المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني.

ب. مرحلة تحديد الأولويات:

حسب المعلومات التي تتوافر من المرحلة السابقة، ويمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطر التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة.

ج. مرحلة إعداد السيناريوهات:

عند توفر الحقائق المعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم إدارة، وحصص التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة.

د. مرحلة أسوأ سيناريو:

بعد حصر السيناريوهات المحتملة، ويمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدء بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومد أثرها على مستقبل أو المنظمة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب تحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.

هـ. مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة:

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، ويجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات تسمى خريطة "إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟ وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة. تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبيه متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها:

أ- المحاضرات العلمية والعملية

ب- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً

ت- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث

ث- ورش العمل ومختبرات الانجاز والأداء

ج- عصف الأفكار وتربيتها ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية إلي أعضاء

الفريق الذين تم اختيارهم. (محمد، 2007)

الفصل الثالث

دور التخطيط الاستراتيجي في عمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وكيفية تطبيقه في حل الأزمات التي قد تواجه الجهاز وإن أمكن ذكر أمثله واقعية

تستعرض هذه المراجعة الأدبية الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، خاصة في سياق الأزمات التي قد تواجهه. يتضح من المقال الذي كتبه شاو وزملاؤه (Shaw et al., 2007) أن العديد من المديرين يسعون إلى تبني نهج استراتيجي لتحضير منظماتهم لتفادي الأزمات، ولكنهم يجدون أنفسهم في كثير من الأحيان مضطرين للتعامل مع الأزمات بشكل فوري. يستند المقال إلى دراسة حالة لمنظمة خدمات مالية واجهت أزمة حادة أدت إلى احتمال حلها. من خلال هذا التحليل، يتبين أن الاستجابة الفعالة للأزمة كانت تعتمد على الاعتراف بأهمية المعرفة البشرية داخل المنظمة، مما يستدعي بناء استراتيجية لإدارة المعرفة تعزز من عمليات الأعمال وتدفق المعلومات عبر الأقسام، وهو ما يعد درسًا هامًا للجهاز المركزي في كيفية التعامل مع الأزمات.

في عام 2014، ناقش نيلوهيني وزملاؤه (N. Neluheni et al., 2014) أهمية التخطيط الاستراتيجي عالي الجودة وتأثيره على نجاح المنظمات. يشيرون إلى أن العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها تعد جوهر نجاح أو فشل المنظمات. يسلط هذا البحث الضوء على ضرورة وجود عملية تخطيط استراتيجية متكاملة تتضمن إدارة الأداء وتطوير السياسات، وهو ما يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الجهاز المركزي على مواجهة الأزمات. إذ أن وجود خطة استراتيجية واضحة ومتكاملة تتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة.

أخيرًا، في عام 2016، قدم فارانتوس وكوتسوكيس (I. Farantos & Spiros Koutsoukis, 2016) إطار عمل لتخطيط نظم المعلومات الاستراتيجية في القطاع العام خلال الأزمات الاقتصادية. يؤكد هذا البحث على العلاقة بين الاستراتيجية والأزمات، ويبرز أهمية إدارة نظم المعلومات بشكل فعال أثناء الأزمات. إن النتائج التي توصل إليها هذا البحث توفر رؤى قيمة حول كيفية إدارة نظم المعلومات في الجهاز المركزي، مما يمكن أن يسهم في تحسين استجابته للأزمات المستقبلية.

تتضح من هذه المقالات أهمية التخطيط الاستراتيجي كأساس لتحسين أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، خاصة في ظل الأزمات، مما يبرز ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة تضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية في عمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، حيث يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ومن أبرز الأدوار التي يلعبها التخطيط الاستراتيجي:

1. تحديد الرؤية والرسالة
يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الرؤية المستقبلية للجهاز والرسالة التي يسعى لتحقيقها، مما يعزز الفهم الواضح للأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية
يساعد التخطيط الاستراتيجي في إجراء تحليل شامل للبيئة المحيطة بالجهاز، بما في ذلك دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يمكنه من اتخاذ قرارات مستنيرة.
3. تخصيص الموارد بكفاءة
يساهم التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد المتاحة (البشرية، المالية، والتقنية) بصورة فعالة، مما يعزز القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة.

4. تحقيق التوافق بين الأهداف والأنشطة

يساعد التخطيط الاستراتيجي في ضمان توافق الأنشطة اليومية مع الأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق نتائج إيجابية على المستوى العام.

كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حل الأزمات

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة في إدارة الأزمات، حيث يمكن للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية استخدامه في مختلف الأزمات من خلال عدة خطوات:

1. تحديد الأزمة

يجب أولاً تشخيص الأزمة بشكل دقيق، مما ينطوي على جمع البيانات وتحليل الأسباب المحتملة.

2. تطوير استراتيجيات استجابة

يجب تطوير استراتيجيات عمل واضحة تستند إلى تحليل شامل للأزمة، مما يساعد في تقليل الأثر السلبي.

3. تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبة النتائج

بعد تطوير الاستراتيجيات، يتم تنفيذها مع مراقبة التقدم والنتائج بشكل دوري، مما يتيح إجراء التعديلات اللازمة.

4. التواصل الفعال

يجب ضمان وجود قنوات اتصال فعالة مع جميع الأطراف المعنية، مما يساعد في بناء الثقة وضمان الشفافية.

أمثلة واقعية

1. الأزمة الصحية (مثل جائحة COVID-19)

تواجه العديد من الأجهزة الحكومية أزمات صحية تتطلب استجابة سريعة. يمكن للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير معايير جديدة للسلامة والصحة العامة، وتحديد المواد والمعدات اللازمة. يمكن مثال تعزيز القوانين التنظيمية لضمان جودة المستلزمات الطبية.

2. الأزمات الاقتصادية

خلال فترات الركود الاقتصادي، يمكن للجهاز أن يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتقديم حلول مبتكرة تدعم الصناعة المحلية من خلال وضع معايير جديدة للمنتجات المحلية، مما يسهم في تعزيز الثقة لدى المستهلكين ودعم الاقتصاد الوطني.

3. الأزمات البيئية

في حالة الأزمات المتعلقة بالبيئة، مثل التلوث، يمكن للجهاز تطوير استراتيجيات تهدف إلى وضع معايير بيئية صارمة، وتقديم حلول فعالة لمراقبة الجودة، مما يساعد على تحسين الوضع البيئي. يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة مركزية في عمل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، حيث يسهم في تحديد الاتجاهات المستقبلية والاستجابة الفعالة للأزمات. من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة، يمكن للجهاز تعزيز جودة خدماته وضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

تتناول المقالة بعنوان "Responding to crisis through strategic knowledge management" التي كتبها كل من داكن شاو، ماثيو هول، جون إس. إدواردز، وبراندي بيكر (Shaw et al., 2007) أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات، من خلال دراسة حالة لمنظمة خدمات مالية واجهت أزمة تهدد وجودها. تستند المقالة إلى فكرة أن التغييرات الاستراتيجية التي تم تنفيذها كانت ضرورية للتكيف مع الأزمات، مع التركيز على إدارة المعرفة كعنصر أساسي في هذه الاستجابة (shaw, 2007).

تستعرض المقالة كيف أن المنظمة أدركت أهمية الأفراد ومعرفتهم، مما أدى إلى بناء استراتيجية لتحسين العمليات التجارية وتدفق المعلومات عبر الأقسام المختلفة. هذه الخطوات كانت ضرورية لمواجهة الأزمة، حيث ساعدت في إدارة مغادرة العمالة المعرفة من المنظمة التي كانت على وشك الانهيار. كما أن المقالة تسلط الضوء على كيفية تأثير هذه الاستراتيجية على استعداد المنظمة للأزمات، مما يوفر دروساً قيمة للمنظمات التي تواجه تغييرات تنظيمية.

تعتبر الاستراتيجيات المعتمدة على إدارة المعرفة أداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في أوقات الأزمات. إذ تتيح هذه الاستراتيجيات للمنظمات تعزيز التعاون بين الأقسام، وتحسين التواصل، مما يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة. ومع ذلك، ينبغي على المنظمات أن تكون واعية للتحديات المرتبطة بتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات، مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.

تتناول المقالة " دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المنظمات " التي كتبها نيلوهيني، بريتورياس، وأوكيري (N. Neluheni et al., 2014) أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح المؤسسي، وهو موضوع حيوي بالنسبة للجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية. تقدم المقالة تحليلاً شاملاً للعوامل التي تؤثر على جودة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات، مما يساعد في فهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياق الجهاز المركزي.

تسلط المقالة الضوء على العلاقة الأساسية بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، حيث تعتبر هذه العلاقة محور نجاح المنظمات. من خلال استكشاف أسباب فشل العديد من الاستراتيجيات، تقدم المقالة رؤى قيمة حول كيفية تجنب هذه الفشل في الجهاز المركزي. إذ من الضروري أن يتم بناء استراتيجيات عالية الجودة وممارسات فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تبرز المقالة أهمية وجود إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي يتكون من ثلاثة أعمدة أساسية: عملية التخطيط الاستراتيجي، نظام إدارة الأداء، وتطوير السياسات والتدقيق. هذه المكونات مترابطة ويجب أن تتكامل لتحقيق النجاح المؤسسي.

تتناول المقالة " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات في القطاع العام خلال الأزمات الاقتصادية: إطار متكامل " للكاتبين جورجوس إ. فارانتوس ونيكيتاس سبيروس كوتسوكيس (I. Farantos & Spiros Koutsoukis, 2016) أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة نظم المعلومات في القطاع العام، خاصة في أوقات الأزمات الاقتصادية. يهدف البحث إلى تطوير إطار عمل يوضح تأثير التخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات في القطاع العام خلال الأزمات، مما يعكس العلاقة بين الاستراتيجية والأزمة، وكذلك العلاقة بين الكفاءة والإدارة الاستراتيجية (farantos, 2016).

تستند منهجية البحث إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، مما يتيح للباحثين تقديم إطار جديد لتنفيذ هذا التخطيط في ظل الأزمات. يشير المقال إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة عمليات الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مما يعزز قدرته على مواجهة الأزمات.

من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة، يتم تسليط الضوء على أهمية الإدارة المتكاملة لنظم المعلومات في القطاع العام. إذ يمكن أن يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين استجابة الجهاز المركزي للأزمات، من خلال تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع التحديات التي قد تواجهه. على سبيل المثال، يمكن للجهاز استخدام نظم المعلومات لتحليل البيانات المتعلقة بالأزمات، مما يتيح له اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.

تستعرض المراجعة الأدبية الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، خاصة في مواجهة الأزمات. توضح المقالات التي تم تحليلها أهمية التخطيط الاستراتيجي كأساس لنجاح المنظمات

يمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة أساسية لتحسين أداء الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، خاصة في ظل الأزمات. يجب على الجهاز تطوير استراتيجيات فعالة تتضمن إدارة المعرفة ونظم المعلومات، مما يسهم في تعزيز قدرته على التكيف مع التغيرات البيئية وحل الأزمات بشكل فعال.

الاستنتاجات

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي: أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين القدرة على إدارة الأزمات، حيث يوفر إطاراً واضحاً يوجه المؤسسات في كيفية التعامل مع التحديات غير المتوقعة.
2. تأثير التدريب والوعي: تبين أن التدريب المستمر وزيادة الوعي بين الموظفين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يحسن من استجابة المؤسسة للأزمات، مما يقلل من مستويات الفوضى والارتباك.
3. دور القيادة: أثبتت الدراسة أن القيادة الفعالة تعزز من نجاح التخطيط الاستراتيجي في الأزمات. القيادة التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على توجيه الفرق وتحفيزهم خلال الأوقات الصعبة.
4. المرونة والتكيف: تم التوصل إلى أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات بنجاح، مما يعزز قدرتها على التعافي بسرعة.
5. تقييم المخاطر: تشير النتائج إلى أن تقييم المخاطر بشكل دوري يعد عنصراً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي الفعال. المؤسسات التي تقوم بتحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها تمكنت من تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات.
6. استخدام التكنولوجيا: أظهرت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية استجابة المؤسسات للأزمات، حيث يوفر المعلومات الضرورية بسرعة وكفاءة.
7. دور التعاون والشراكات: تبين أن التعاون مع الجهات الخارجية وشراكات المجتمع تزيد من قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات، حيث يمكن تبادل الموارد والمعرفة.
8. التواصل الفعال: أكدت النتائج على أهمية التواصل الداخلي والخارجي الفعال خلال الأزمات، حيث يسهم في تعزيز الثقة وضمان توافر المعلومات اللازمة للجميع.
9. قياس الأداء: أظهرت الدراسة أن قياس الأداء بعد الأزمات يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن للمؤسسات تعلم الدروس من التجارب السابقة وتطبيقها في المستقبل.
10. استمرارية التخطيط: أخيراً، تبين أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يكون عملية مؤقتة، بل يجب أن يكون عملية مستمرة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف والتحسين المستمر.

التوصيات

1. تشجيع التدريب المستمر: يُنصح المؤسسات بإنشاء برامج تدريبية دورية لتعزيز فهم الموظفين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في إدارة الأزمات.
2. تعزيز القيادة الاستراتيجية: تحفيز القادة على تبني أساليب قيادية فعالة تساهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي خلال الأوقات الحرجة.
3. تطوير خطط مرنة: ينبغي تطوير استراتيجيات مرنة تسمح للمؤسسات بالتكيف مع الظروف المتغيرة بسهولة، مما يزيد من قدرتها على التعامل مع الأزمات.
4. إجراء تقييمات دورية: من المهم إجراء تقييمات دورية للمخاطر وتحديث استراتيجيات التخطيط بشكل مستمر استناداً إلى النتائج المستمدة من تلك التقييمات.
5. استثمار في التكنولوجيا: يُوصى بالاستثمار في تقنيات حديثة لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ في إدارة الأزمات.
6. تعزيز الشراكات: يجب على المؤسسات السعي لبناء شراكات استراتيجية مع مختلف الجهات لتعزيز الموارد والمعرفة أثناء الأزمات.
7. تحسين استراتيجيات التواصل: يُنصح بتطوير استراتيجيات تواصل فعالة بين جميع مستويات المؤسسة، لضمان تدفق المعلومات بشكل سليم وفعال.
8. تطوير آليات قياس الأداء: من المهم إنشاء آليات واضحة لقياس الأداء بعد الأزمات، لتسهيل عملية التحسين المستمرة.
9. إنشاء فرق عمل متخصصة: يُفضل تشكيل فرق عمل متخصصة في إدارة الأزمات تكون مسؤولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي.
10. تعزيز ثقافة التخطيط المستمر: ينبغي على المؤسسات تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي المستمر، بحيث يصبح جزءاً من عملية اتخاذ القرار اليومية والممارسات المؤسسية.

صفحة المصادر

- (1) الوليد, بشار يزيد ، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي (، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009).
- (2) أبو صالح ,محمد حسين ، التخطيط الاستراتيجي القومي (، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009).
- (3) سعيد ,سالم مؤيد ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية (، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع،2005).
- (4) بني حمدان, خالد محمد ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر (، عمان: اليازوري، 2007 ،).
- (5) النجار, فريد راغب ، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف المستقبل عام 2050، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010).
- (6) عبوي, زيد منير ، إدارة الازمات (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،2006).
- (7) العزاوي, نجم(تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال, المؤتمر العلمي الدولي السابع , جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2006).
- (8) الحملاوي, محمد رشاد ، التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر(القاهرة : مكتبة عين شمس للطباعة و النشر 1991).
- (9) ابو فارة، يوسف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى 2009
- (10) فارس، أحمد، إدارة الأزمات أسباب وحلول ، 4 آيار 2009 ،موقع مركز المستقبل للبحوث <http://mcsr.net/activities/031.html>،الدراسات
- (11) جاد الله، محمود، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى عمان، دار أسامة،2008
- (12) الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية جديدة عمان، دار الثقافة ،2003
- (13) نجم خليل .. الفراء، ماجد ..سونغكوا، دانيلا ..استراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية 2006 library.iugaza.edu.ps/browse_thesis.aspx الفلسطينية
- (14) خالد ، وائل، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ،الطبعة الأولى 2007
- (15) الكرخي ،مجيد، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، الطبعة الأولى 2009

(16) الخضيرى، محسن (1990)، (إدارة الأزمات : منهج اقتصادى إدارى لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومى والوحدة الاقتصادية، القاهرة : مكتبة مدبولى

(17) الفراء، محمد ،تقييم مستوى رضى العملاء عن اداء رجال بيع شركات الادوية الوطنية فى سوق قطاع غزة: ماجستير الجامعة الاسلامية 2007

Shaw, D., Hall, M., S. Edwards, J., & Baker, B. (2007). Responding to crisis through strategic knowledge management. [\[PDF\]](#) (18)

N. Neluheni, G., Pretorius, W., & I. Ukpere, W. (2014). The role of Quality Strategic Planning on Organisational Success. [\[PDF\]](#) (19)

I. Farantos, G. & Spiros Koutsoukis, N. (2016). Strategic Information Systems Planning Of Public Sector In Economic Crisis: An Integrated Framework. [\[PDF\]](#) (20)