

اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة

الاستاذ الدكتور نجم العزاوي

بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية . تحت عنوان " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات
الاعمال "

التحديات، الفرص، الآفاق

في الفترة 3-5/11/2009

2010/2009

Email: alnajim1957@yahoo.com

المقدمة :

شهدت الالفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال، استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الاحداث الماضية، وافترض ان المستقبل امداد للماضي واعتبار ان التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة .

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي اكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل ولماذا تعمل...الخ. واداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها ، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة ، وان تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع اوضاع البيئة الديناميكية .

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئية الديناميكية ، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات يعني ان المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والازمات على مستوى المنظمة والدولة .

المبحث الأول : منهجية البحث

❖ مشكلة البحث :

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمة وأثره على مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمه وهذا ما يمكن ان نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- ما مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات.
- ماهي العوامل التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ما أثر تبني التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات .

❖ أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من خلال:

1. بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات.
2. بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي Proactive Approach اي محاولة التنبؤ بما سيحدث .
3. بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها.
4. تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

❖ أهداف البحث:

من أهداف البحث ما يلي :

1. التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وادارة الأزمات.
2. بيان العوامل الأساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الأعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
3. التعرف على كيفية إدارة الأزمة .
4. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات.

❖ أسئلة البحث :

يتضمن البحث الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي ؟
- ما هو مفهوم إدارة الأزمة وكيف يمكن مواجهة الأزمة؟
- ما هو اثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة؟
- كيف يمكن مواجهة الأزمة والتخطيط لها؟

❖ منهج البحث :

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الاستراتيجي وادارة الأزمة ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول الى نتائج الدراسة .

❖ محتويات البحث :

- يتضمن هذا البحث خمسة هي:
- المبحث الاول : منهجية البحث.
 - المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.
 - المبحث الثالث : إدارة الأزمات.
 - المبحث الرابع: اثر التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمة .
 - المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

مفهوم التخطيط الاستراتيجي Concept of Strategic Planning

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. (Federation Report, february, 1997)

أما بيتر دركر Drunker فيعرفه على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات.

نستنتج من التعريفان اعلاه ان التخطيط الاستراتيجي يقوم على اربعة عناصر هي:

1. تحديد الأهداف المستقبلية
2. عملية منظمة مستمرة .
3. المقابلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية SWOT
4. اتجاه وطريقة وقناعة لدى المديرين من اهميته .

سمات التخطيط الاستراتيجي:

من اهم سمات التخطيط الاستراتيجي انه :

1. أسلوب عملي على جميع مستويات الادارة الثلاث.
2. نظام شامل ومتكامل لتحديد:
 - خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات .
 - مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف.
 - مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة .
3. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة ، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه ب SWOT

اهمية التخطيط الاستراتيجي: Jones.2002:5

هناك اكثر من اهمية للتخطيط الاستراتيجي وهي:

1. اعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
2. يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
3. يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة .
4. النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة .
5. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
6. تحقيق الاهداف البعيدة المدى للمنظمة .

التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي :

واجهت المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي في عملها جملة من التحديات ومن اهم هذه التحديات (المغربي، 1998، 54-57) (العزاوي، 7، 2009)

1. **المنافسة الشديدة** : ظهور منافسين جدد باستمرار ، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.
2. **العولمة** : في ظل العولمة أصبح نشاط الاعمال اكثر عالمية واقل محلية ، وزادت التحالفات العالمية ، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية ، مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لادارة المنظمات وتنمية التفكير الاستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية .
3. **تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي** : شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت احداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع اوضاع البيئة الديناميكية .
4. **عجز الموارد المتاحة وندرته**: ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرون سواء كانت عادية او بشرية مثل الموارد المائية والمواد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد باعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة .
5. **التغيرات التكنولوجية** : تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة .

6. زيادة معدلات التغيير: السمة الأساسية لللفية الثالثة هي عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات متتالية وتصاعدية ، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجياً ملائماً لكل هذه التغيرات .

7. تذبذب السوق : انتعاش الاسواق تارة وانكماشها تارة اخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الازمة العالمية الآن الا هي تحدي جديد ومظهر من مظاهر عدم استقرار السوق فتدني اسعار العملات والطاقة والمواد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية اكبر دليل على ذلك ويقتضي اعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بنظر الاعتبار.

دور الادارة في التخطيط الاستراتيجي:

من المهم تحديد أدوار كل من الادارة العليا ، والمديرين على خط السلطة ، وخصائي التخطيط في عملية التخطيط الاستراتيجي.

1. دور الإدارة العليا:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بـ : (خطاب 1997،13،

- أ. تحديد دور المنظمة في المستقبل.
- ب. تحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية .
- ت. وضع الخطوط الرئيسية للاستراتيجية .
- ث. تهيئة المناخ اللازم لمشاركة الادارة على كافة المستويات الادارية والاختصاصيين الفنيين في عملية التخطيط .

2. دور المديرين: (الغالبي ، 2007/122)

من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لمشاركته من اهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة ، وهذا يتطلب تهيئة المديرين وتدريبهم، حيث تبين الدراسات انه كلما زاد وعي المديرين وادراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي ، كلما كانت استجابتهم ايجابية للمشاركة. في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ .

3 . دور هيئة التخطيط (أخصائي التخطيط)

- أ. تسهيل عملية التخطيط بوضع 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 اهداف المنظمة وامكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث ان كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لاجراء هذه التنبؤات .
- ج. تحديد المشكلات الإستراتيجية، ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
- د. تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة اثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة .
- هـ. التقييم المستمر لإستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
- و. تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية ، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع اخصائي التنظيم لادخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.

عوائق التخطيط الاستراتيجي

وجد L. uterman من دراسته لنظم التخطيط في خمس وعشرين مؤسسة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس الأعلى غالباً ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة .

كما وجد T.Barnard & L.peter أن المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي:

- أ. تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
- ب. استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.

- ت. غالباً ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية ، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية ، كما انه غالباً ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها .
- ث. يلائم هذا النوع من التخطيط المنظمات الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات الصغيرة الحجم.
- كما أن هناك عوائق في السلوك التنظيمي تؤثر على عملية التخطيط منها:
- أ. الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات .
- ب. توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل.
- ت. وجود نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد ، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة ، أي دون ما يسمى بالثقافة التخطيطية .
- ث. عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توفرت فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقي الفهم المقبول .
- ج. عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

المبحث الثالث: إدارة الأزمة Crisis Management

إن التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المنظمة ، والعكس هو انتقال المنظمة من وضع سيء إلى وضع أسوأ.

خصائص الأزمة (القيسي /2006/23) (عياصرة /2008/77) (الصيرفي /2003/17) .

1. الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقد توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
2. مجموعة من الأحداث المتشابكة والمتراصة مع بعضها بعض ، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة.

3. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.
4. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
5. توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.
6. مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة .
7. تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة .
8. نقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
9. تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة .
10. تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمرار في أدائه الوظيفي.

أنواع الأزمات : (الصيرفي ، 322،2003) (جاد الله ، 2008 ، 12) (عياصرة ، 85،2005،

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي:

1. حسب المحتوى : معنوية ، مادية ، معنوية ومادية .
2. حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، عرضية.
3. شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
4. مراحل التكوين : النشوء ، التصعيد ، التكامل، الاحتواء ، النهاية ..
5. البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها، مفاجئ يصعب التنبؤ بها.
6. حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

أسباب الأزمة : (الصيرفي ، 328،2003) (جاد الله ، 18،2008) (حسن ، 2،1996)
هناك جملة أسباب للأزمة بأنواعها المختلفة وهي :

1. خارجة عن إرادة الإنسان .
2. ضعف الإمكانيات المادية ، التكنولوجية ، البشرية .
3. اللامبالاة في مواجهة المشكلات .
4. تعارض المصالح .
5. انعدام الثقة .

6. التسرع في اتخاذ القرارات .

7. ضعف القيادات .

8. عدم فعالية الاتصالات .

9. جمود النظم الإدارية

10. ضعف التنظيمات الغير الرسمية .

11. عدم الاهتمام بالتدريب

12. عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية .

وإذا كان هذا هو مفهوم وخصائص وأنواع وأسباب الأزمة، فكي يمكن أن ندير الأزمة ؟
والإجابة عن هذا السؤال هو .

مفهوم إدارة الأزمة:

يتعرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع أو الدولة أو الدول إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة أحياناً ، ويزداد التحسس والإحراج كلما تجاهلنا وأهملنا هذه المواقف ، حتى يصل في بعض الأحيان إلى فقدان العمل او حتى الحياة على أن يتميز هذا الموقف بالآتي:

1. الأزلية : خطر مستمر وقائم طالما كان المستقبل غير معروف.

2. السلبية : للخطر آثار سلبية مادية وغير مادية .

3. العمومية : الخطر الشامل يحيط بكل الممتلكات التي تقع تحت نفس الظروف .

4. الزيادة : تنشأ أخطار جديدة لم تكن موجودة سابقاً.

ومعالجة الموقف على المستويات المختلفة يعني وجود أزمة يقتضي معالجتها، وأفضل سبيل للمعالجة هو إدارة الأزمة من خلال منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (الصيرفي، 2003، 311).

وعرفها أبو قحف على أنها مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة (أبو قحف ، 1999، 74)
أهداف إدارة الأزمة :

إن الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمة هي:

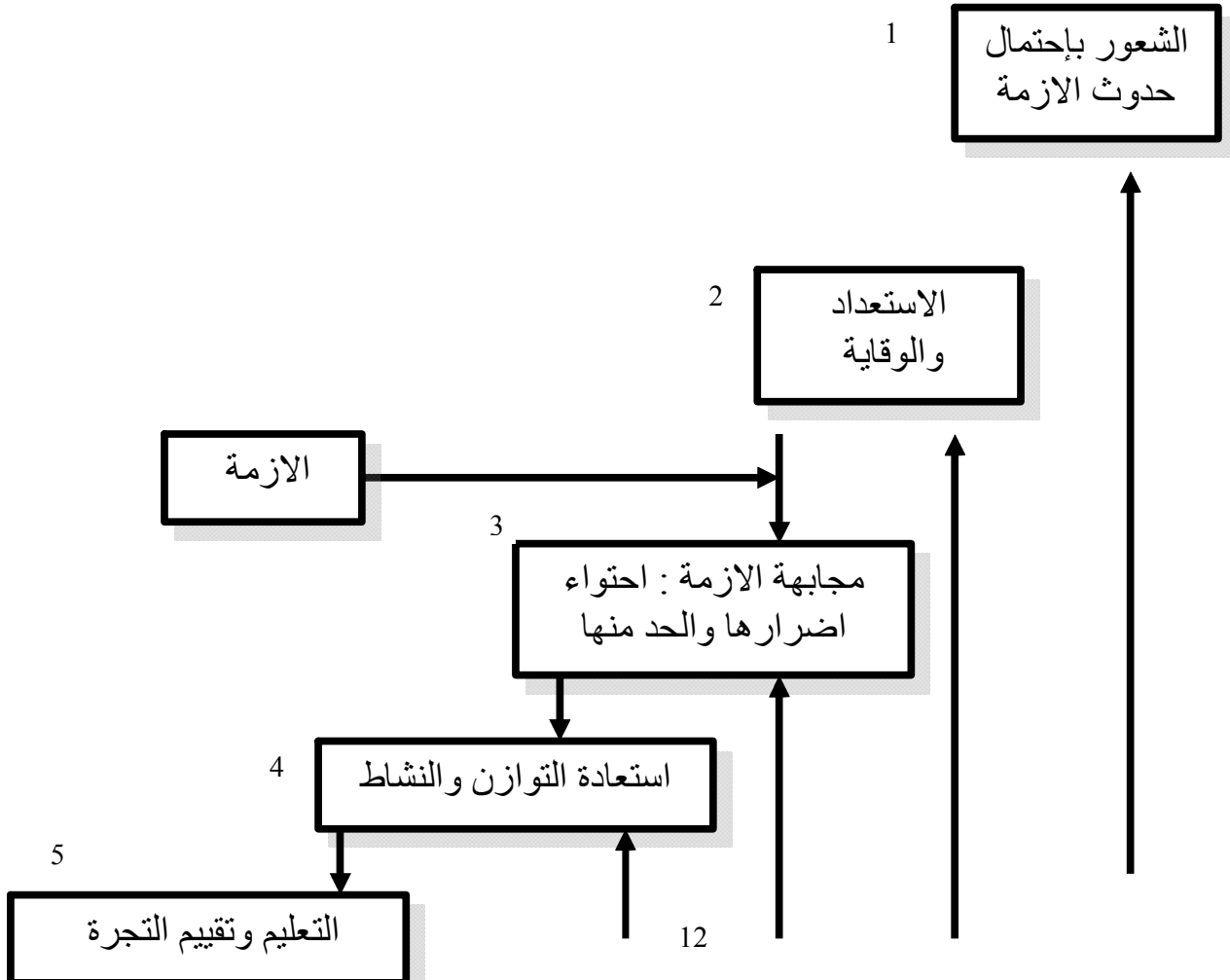
1. العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

2. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها.

مراحل إدارة الأزمة

لإدارة الأزمة مراحل خمسة يقتضي إدارة كل مرحلة من مراحلها بدقة من خلال التخطيط للمرحلة الأولى وتنفيذها ومتابعتها والمعلومات المرتدة من هذه المرحلة - التغذية العكسية - تعتبر أساساً للمرحلة الثانية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والمعلومات المرتدة من المرحلة الثانية تعتبر أساساً للمرحلة الثالثة وهكذا .. والمراحل الخمسة هي : (الحملوي ، 98,1995، (عياصرة ،2008، 32)

1. الشعور باحتمال الأزمة - اكتشاف إشارات الإنذار . Signal detection
2. الاستعداد والوقاية preparation / prevention
3. مجابهة الأزمة - احتواء الأزمة Containment
4. استعادة التوازن والنشاط Recovery
5. التعلم وتقييم التجربة Learning & evaluation



مستويات إدارة الأزمة : (جاد الله 2008، 56)

تتعدد مستويات ادارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها ، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الازمة .

1. المستوى الرئاسي لإدارة الازمة :

وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة ، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية ، وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ، ورؤساء الحكومات داخل الدول وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة ، أو حروباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر .

وتعتبر إدارة الازمة - هنا - في اعلى مستوى لها ، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.

2. المستوى القومي لإدارة الازمة :

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي ، أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ، ويهدد سلامته ، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف الى زعزعة

النظام الأمني وتهدف الى تفويض دعائمه، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً ، فالعبرة هنالك بالنتيجة ، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء او من ينوب عنهم.

3. المستوى المحلي لإدارة الأزمة :

هو أقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في احد اقاليم الدولة ، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة ، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الامن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها.

وإذا كان هو مفهوم وأهداف ومراحل إدارة الأزمة ، فكيف يمكن ان ندير الازمة المالية العالمية _ الدولية _ وهو موضوع بحثنا .

مفهوم الأزمة الدولية :

يعرفها هويدي بأنها مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين دولتين أو أكثر تعيش في حالة صراع شديد يصل احياناً الى احتمال عالي لنشوب الحرب ووقوعها، وفيها يواجه صاحب القرار موقفاً يهدد المصالح العليا للوطن ويتطلب وقتاً قصيراً للتعامل مع هذا الموقف بإتخاذ قرارات جوهرية . (هويدي، 1997، 131) .

ويعرفها جادالله بأنها فن ادارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي للتغلب على مقومات الألية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة واخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها (جاد الله، 2008، 97)

والأزمة المالية العالمية التي نحن بصدها تواجه معظم دول العالم ولكن بنسب متفاوتة وتحتاج الى تعاون الجهود البشرية والمادية وتطبيق مجموعة من الاجراءات والقواعد والأسس المبتكرة بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصالح دول العالم.

إدارة الأزمة الدولية :

تقتضي الازمة الدولية أو الازمة المالية الحالية بالمواجهة السريعة وطرق ذكية واجراءات رشيدة لنفاذي تطور الموقف اكثر وخسارة مادية وبشرية مستمرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات على المستوى الدولي للتغلب على مقومات الألية البيروقراطية التي تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة .

ويرى بعض الخبراء ان ادارة الازمة يجب ان ينطلق من ادارة الازمة المالية الحالية وتتحرك في اطار الاستراتيجية الدولية وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية الدولية خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها ، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص الموجودة وتحاشي التهديدات التي تحملها الأزمة والتقليل منها حيث يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة .

سمات الأزمة الدولية (جاد الله ، 2008، 102) (هويدي ، 1997، 21) (الشافعي ، 1999، 6) .

1. نتاج لتراكم مجموعة من التأثيرات السابقة .
2. تخلق حالة من التوتر العالمي خلال فترة زمنية قصيرة في ظل العلاقات الدولية المتشابكة حالياً .
3. تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات جريئة وسريعة .
4. تتطلب جهداً كبيراً لمواجهتها.
5. تنسم بالتعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها.
6. تستقطب اهتماماً كبيراً وتثير نوع من الخوف .
7. تثير نوعاً من الذهول والهرج لدى جميع الدول المؤثرة فيها.

المستويات الثلاث لإدارة الأزمة :

1. الاساس الاستراتيجي - الاستراتيجية الوقائية _

ان نجاح ادارة الازمة يعني تطبيق سياسة متوسطة او طويلة الأمد تمنع بموجبه نشوء الأزمات او امتدادها او تلافي تلك الأزمات قبل تفاقمها وهذا ما نطلق عليه الاستراتيجية الوقائية .

2. التخطيط للطوارئ :

رسم الخطط وتعاون الدول مع بعض لمواجهة الأزمة والتصدي لها.

3. التنفيذ والمتابعة :

وضع ما تم التخطيط له وهو التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ الاستراتيجية الوقائية ومن ثم تقييم ومتابعة الاستراتيجية بعد انتهاء الازمة .

المبحث الرابع: الطريق الى المواجهة

حتى نواجه الأزمة المالية العالمية الحالية من الضرورة معرفة أسبابها وتأثيرها والتي من أهمها ما يلي:

أسباب الازمة المالية :

في الواقع تعددت الأسباب واختلفت الكتاب المحللين الاداريين والماليين في تحديد اهم هذه الأسباب الا انهم اتفقوا على انها لا تتعدى جانبين مهمين هما :

أ. الجانب الإداري :

- 1 . عدم وجود تخطيط استراتيجي لادارة الأموال بصورة عامة واسواق المال بصورة خاصة .
2. عدم تطبيق الاستراتيجية الوقائية عند ادراهم للاموال واسواق المال.
3. ضعف الشفافية والافصاح لدى القيادات الادارية وخاصة المالية منها للمستويات الادارية والمالية الأدنى.
4. ضعف تطبيق العملية الادارية على ادارة الأموال واسواق المال حيث اقتصرت على التخطيط والتنفيذ فقط دون المتابعة والرقابة وبالتالي فقدان التغذية العكسية - المعلومات المرتدة - .
- 5 . ضعف الثقة الإدارية والمالية بالمستويات الإدارية والمالية الأدنى وبالتالي عدم مشاركتهم بإتخاذ القرارات الاستراتيجية.
6. عدم وجود الحواجز الادارية والسياسية بين الدول وتطبيقات العولمة وتشابك الأسواق المالية والإدارية والإقتصادية ؟

7. الثقة الكبيرة لاقتصادي الدول العربية والنامية باقتصادي أمريكا وأوروبا جعل مهمة إدارة الاموال وأسواق المال مهمة من مهمات الدول الغربية ، والدول النامية والعربية التابعة.

ب – الجانب المالي (مطر ، 2008) (الاعرج ، 2008)

1. اقدم البنوك ومؤسسات الاقراض في الولايات المتحدة الأمريكية على منح قروض عالية المخاطر .
2. قيام بنوك الاستثمار ببيع القروض العقارية الى شركات متخصصة والتي قامت بدورها الى تحويلها الى سندات عقارية .
3. تراجع النمو الاقتصادي الأمريكي وارتفاع اسعار الفوائد اثر على عدم قدرة المواطن عن سداد قروضه العقارية وبالتالي توقفه عن السداد واضطرار البنوك على الحجز على العقارات المرهونة.
4. ظهور ازمة سيولة مالية كبيرة ادت الى انهيار بنوك ومؤسسات مالية واستثمارية ضخمة مثل بنك ليمان برذر و ميرلنيتش وشركة AIG في امريكا وشركة FORTIS في بلجيكا.
5. التطول الهائل للأسواق المالية جعل هذه الأسواق بالغة التعقيد والتركيب ، الامر الذي ادى الى زيادة المخاطر .
6. عمليات " التوريق " وهي قيام البنوك بتحويل ضمانات القروض التي تقدمها الى اوراق مالية تحصل بها على قروض جديدة، وهذه القروض تقوم بنوك او مؤسسات مالية اخرى بتحويل جانب منها الى اوراق مالية تحصل بها على قروض جديدة ... وهكذا.
7. ارتباط كثير من المعاملات بالمستقبل من خلال بيع مسثمر لسلعة غير موجودة حالياً لكن ستوجد مستقبلاً اعتماداً على أن سعرها سينخفض وسيجني ارباحاً من ذلك.

اثر الجانبين على الواقع العالمي

أولاً: الاثر المالي

1. هبوط حاد في اسواق المال والبورصات العالمية .
2. هبوط حاد في أسعار الأسهم .
3. انخفاض حجم مستوى رؤوس اموال البنوك نسبة الى حجم مخاطر اعمالها.
4. ارتفاع تكلفة الازمة المالية على اقتصاديات العالم يوم بعد يوم حيث قدرت في اخر تقدير ما يبلغ (15) تريليون دولار.

5. هبوط أسعار النفط بنسبة تصل الى 75% .
 6. عجز في الموازنات في بعض الدول وانحسار مشاريع الإنفاق فيها.
 7. عجز بعض الدول في تسديد ديونها.
 8. افتقار معظم دول العالم وخاصة البنوك والمؤسسات المالية الى السيولة النقدية .
 9. ارتفاع مستوى الموجودات غير السائلة لدى البنوك .
 10. انخفاض حجم مستوى رؤوس اموال البنوك نسبة الى حجم مخاطر أعمالها.
 11. ارتفاع ظاهرة الأندماج بين البنوك والمصارف العالمية .
 12. اعلان افلاس بعض البنوك الكبيرة وخاصة في امريكا واوربا .
- 8 . النزعة او النمط الاستهلاكي لدى المواطن بصورة عامة والامريكي بصورة خاصة كان يفوق انتاجه وبالتالي يشعر بالعجز المالي الذي يفرض عليه الاقتراض .
9. من خلال العولمة وتشابك أسواق المال انتقلت الأزمة لاوروبا وأسيا لارتباط كثير من المؤسسات المالية فيها بالسوق المالي الأمريكي ، وهكذا تطورة لازمة كبرى تهدد الاقتصاد العالمي .
10. ضعف الرقابة المالية او حتى عدمها والتوغل في تطبيق حرية أسواق المال.

ثانيا : الأثر الإداري والاقتصادي

للازمة المالية اثر كبير على الاقتصاد العالمي ويمكن توضيحه من خلال وجهات نظر الكتاب والإداريين والاقتصاديين والماليين وصندوق النقد الدولي وكالاتي:

1. الأثر الإداري والاقتصادي :

- أ. غياب عنصر ثقة المواطن بالقيادات الإدارية والسياسية القادرة على ادارة اقتصاد الدولة بصورة خاصة وادارة الاقتصاد العالمي بصورة عامة .
- ب. افتقار معظم الدول الى القيادات الإدارية القادرة على التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي لمواجهة مثل هكذا أزمات.
- ت. غياب القيادات الإدارية والاقتصادية القادرة على ادارة الأزمة .
- ث. ركود وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي

- ج. تصاعد نسبة البطالة في معظم دول العالم حتى وصلت الى نسبة تهدد بالخطر الكبير على معظم عوائل العالم المتقدم والنامي لتوظيف نسبة اخرى على النسب السابقة للبطالة في العالم وخاصة الاكثر فقرا.
- ح. تدخل الحكومات لانقاذ الشركات والمؤسسات المهددة بالافلاس وهذا يعني شراء ديونها من خلال تأمين الجزء الاكبر من نشاطها كما هو في شركة E:G وهي اكبر شركة تأمين في العالم ومقرها أمريكا.
- خ. هزيمة منظري المنهج الاقتصادي الليبرالي من أنصار (آدم كيت) الذي يتبنون شعار دع السوق تصحح نفسها بنفسها ودون اي تدخل حكومي.
- د. بروز منهج المفكر الاقتصادي (لاروش) الذي كان قد نبه الى أخطار الأزمة وتنبأ بوقوعها قبل عامين.

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

1 . الاستنتاجات :

بعد معرفة الاسباب والاثار للازمة المالية لا بد من بيان كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي من مواجهة الأزمة.

- التخطيط الاستراتيجي لا يمكن ان نعمل به - تنفيذه في المنظمة_ اذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية .وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف ب .SWOT

والملاحظ لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن ادارة البنوك ومؤسسات الاقراض لانها قامت: بمنح قروض كبيرة عالية المخاطر دون ضمانات كافية ، وهي تكرر للأزمة التي مر بها الاقتصاد الأمريكي عام (1929 - 1931).

كما ان هذه القيادات فشلت في ادارة الأزمة لانها لم تطبق مفهوم ادارة الأزمة لان الادارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية ، وهكذا نلاحظ كانت هناك اجتهادات في ادارة الأزمة وليس تطبيق وظائف الادارة في ضوء مفهوم النظام . وهذا يعني انه لو كان هناك تخطيط استراتيجي لا وجود للأزمة ، كما أنه في حالة وجود الأزمة لم تستخدم الطريقة المناسبة في ادارتها وبالتالي فالأزمة المالية مستمرة لانها من نوع :

أ. المحتوى : مادية ومعنوية .

ب. الأثر : شديدة الأثر .

ت. التكوين: في مرحلة التصعيد.

ث. الزمني : مفاجئة يصعب التنبؤ بها.

ج. العمق : عميقة الأثر لها مضاعفات جانبية وعالية الخطر .

كما أنه من الصعب إزالة مسبباتها والتي هي :

- ضعف الامكانيات البشرية القادرة على إدارة الأزمة .
- سوء استخدام المهارات.
- ضعف القيادات القادرة على التأثير.
- ضعف القدرة على التنبؤ بالاحداث المستقبلية .
- عدم التعلم من الاخطاء وخاصة انها تكرر للازمة (1929- 1931) .
- استنزاف الكثير من الوقت في العمل والقليل من التفكير .

2. التوصيات :

1. تدخل الحكومات بصورة مستمر من خلال إدارتها وتقديم الدعم لحماية البنوك والمؤسسات المالية الكبرى والطلب من البنوك الأخرى بالدمج حتى تكون أقل ضرراً وأكثر قدرة على مواجهة الخسائر أفضل من نهايتها، وهذا ما يشجع المستثمرين على النظرة التفاؤلية بدلاً من النظرة التشاؤمية .
2. وضع قواعد للنظام المالي الدولي مقر من قبل الأمم المتحدة .
3. السماح للدولة بمراجعة شروط منح القروض العقارية للمدنيين الذي يواجهون صعوبات .
4. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها.
5. العمل على وضع الإستراتيجية الوقائية من التخطيط والتنفيذ والمتابعة الإستراتيجية.
6. إعادة ثقة المواطن بالقيادات الإدارية والسياسية القادرة على إدارة اقتصاد الدولة بصورة خاصة وإدارة الاقتصاد العالمي بصورة عامة. من خلال إعادة تدريبهم وتنميتهم على قدرة التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ في منظماتهم.

المراجع:

1. الحملوي، محمد رشاد، التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995).
2. السيد عليوه، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، دليل صنع القرار (2) (القاهرة دار الأمين للنشر ، 2004).
3. جاد الله ، محمود ، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى (عمان، دار أسامة ، 2008)
4. عياصرة، معن محمود وآخرون، ادارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى (عمان ، دار الحامد، 2008).
5. أحمد، ابراهيم أحمد ، ادارة الازمات التعليمية ، الاسباب والعلاج (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002).
6. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية جديدة (عمان، دار الثقافة، 2003).
7. خطاب، عايدة سيد، مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (عمان، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، 1997).
8. الغالبي، طاهر محسن، وآخرن، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، 2007).
9. ابو قحف، عبدا لسلام، إدارة الأزمات (القاهرة، مطبعة الإشعاع ، 1999).
10. هويدي، أمين التحولات الإستراتيجية البريسترويكا وحرب الخليج الأولى، الطبعة الأولى (القاهرة، دار الشروق ، 1997).
11. عايدة خطاب، مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (الأردن، عمان، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، 1997) ص (13-15).
12. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (عمان، دار وائل للنشر ، 2007).
13. مطر، محمد، الأزمة المالية العالمية وتأثيرها على الأردن، ندوة عقدت في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في 2008/10/29.

14. مطر، محمد، المنطقة العربية وتداعيات الأزمة المالية العالمية ،حوار عقد في ملتقى طلال أبو غزالة للأعمال والجامعة الألمانية الأردنية في 2008/11/29.
15. الأعرج، عدنان، الأزمة المالية العالمية، ندوة عقدت في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا في 2008/10/29.
16. المغربي، كامل، الإدارة (عمان ، ، 2007)
17. العزاوي، نجم، ملك الناظر، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، بحث غير منشور 2009.
18. القيسي، مصعب حاتم، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة، بحث قدم إلى كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، (2007).
19. حسن، محمد عبد الغني ، مهارات العمل الجماعي (عمان، مركز تطوير الأداء والتنمية 1996) .

20. Augustine, “ managing the crisis you tried to prevent” , Harvard business review , November- December, 1995.
21. federation union report , “ the best Practice in strategic planning based on customers” February , 1997.
22. Jones , Rodney, “ fundamentals of strategic and tactical Business Planning” Prepared for the 2002 MAST program , November.