

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات

## A proposed model for strategic planning in crises

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد

الطالبه FIRAS\_109388

إشرافه

د . اياد زوكار

## شكر وتقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه ، وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف الدكتور اياد زوكار الذي قدم لي الدعم والتوجيه والارشاد حتى أبصر هذا العمل النور .

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية .

وأنتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذي شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراءه بملاحظاتهم وتوجيهاتهم .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والإرشاد والطباعة والتدقيق والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات .

شكراً لهم جميعاً

الطالب: فراس الجندي

العنوان: نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات

عام 2020

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: اياد زوكار

تهدف هذه الدراسة إلى: ايجاد نموذج للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات والتغيرات البيئية الحادة أو المفاجئة فنتالي الأزمات والتغيرات البيئية الكثيرة تمنع من وجود خطة استراتيجية لمدة طويلة ثابتة أو شبه ثابتة لذلك لا بد من وجود طريقة أو أسلوب للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات والتغيرات البيئية الحادة أو المفاجئة تجعل من الخطة الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف بحيث تكون قادرة على التنبؤ بالأزمات ومواجهتها بالشكل الأمثل .

تقوم الدراسة بناءً على التعرف إلى ما توصلت به الدراسات بالنسبة للهدف أعلاه ثم البحث في ايجاد نموذج للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات وتطبيق ناتج الدراسة على شركة فعلية .

خلصت الدراسة إلى أن يمكن ايجاد نموذج للتخطيط الاستراتيجي في الأزمات ولكن لن يؤدي مهمته بالشكل الكامل ولكن سيخفف من الأزمات بشكل أكبر من التخطيط الاستراتيجي من دون النموذج وخلصت أيضاً إلى أن تطبيق النموذج المقترح فيه صعوبة ومعوقات ولكن يمكن التغلب عليها .

## محتويات مشروع التخرج

5	مقدمة
<b>(1) الفصل الأول: مشكلة وأهداف ومنهجية البحث</b>	
6	1.1 - مشكلة وأهداف البحث
8	1.2 - منهجية البحث
<b>(2) الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
9	2.1 - الدراسة السابقة الأولى: الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات
12	2.2 - الدراسة السابقة الثانية: الاستجابات الاستراتيجية لقطاع الفنادق لمواجهة كوفيد 19
15	2.3 - الدراسة السابقة الثالثة: القيادة الاستراتيجية خلال الأزمات
19	2.4 - الدراسة السابقة الرابعة: إدارة الأزمات الاستراتيجية أساس التجديد ومنع الأزمات
<b>(3) الفصل الثالث: الدراسات النظرية</b>	
22	3.1 - الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية
44	3.2 - الدراسة النظرية لإدارة الأزمات
49	3.3 - الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات
53	3.4 - الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية لشركات العائلات
<b>(4) الفصل الرابع: الدراسات العملية</b>	
56	4.1 - شرح بسيط عن الشركة X محل الدراسة
59	4.2 - مقترح نموذج التخطيط الاستراتيجي
60	4.3 - بناء الهيكل التنظيمي المناسب للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات
65	4.4 - الإجراءات والآليات المناسبة للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات
70	4.5 - القيم التنظيمية المناسبة للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات
71	4.6 - نظام فرق العمل من أجل التخطيط الاستراتيجي في الأزمات
74	<b>(5) الفصل الخامس: المقابلات</b>
79	<b>التوصيات والنتائج</b>
81	المراجع
82	الملحق

## مقدمة

إن أي شركة صغيرة كانت أم كبيرة ، صناعية أم تجارية ، انتاجية أم خدمية ، خاصة أم حكومية . . . الخ ، إن من أهم مقومات تفوقها وتحقيق الأهداف المثلى لها وجود ادارة استراتيجية ناجحة وذلك من خلال دورها الفعال في زيادة ربحية الشركة وبالتالي زيادة قدرة الشركة التنافسية واستمراريتها وذلك من خلال تنفيذ مهامها من رسم الرؤية الصحيحة في المستقبل ووضع الرسالة الفعالة اللازمة للوصول لهذه الرؤية والتحديد الصحيح والأمثل لنقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص ، ومن ثم بناءً على ما تم تحديده يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بالشكل الأمثل لتصل إلى خطة استراتيجية والتي تكون أحد مقومات نجاح الشركة في زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة من أصحاب رأس المال والموظفين والموردين و . . . الخ .

ولكن هناك مشكلة تواجه مهمة الإدارة الاستراتيجية عند أداء مهامها وهي ظهور الأزمات الغير مسبوقة والتي لا يمكن أحياناً التنبؤ بها أو يمكن التنبؤ بها ولكن ليس بالحجم التي ظهرت به وتعتبر هذه المشكلة خطيرة لأنها من الممكن أن تؤدي لفشل بعض الاستراتيجيات وجعل استراتيجيات أخرى غير فعالة ويمكن أن تؤدي إلى تغيير الاستراتيجية من أصلها بسبب تغيير شروط البيئة التي تم تحليلها وبناء الاستراتيجية عليها ، حتى أنها يمكن أن تؤدي إلى تغيير الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة أو إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم ، حيث أنه بعد أن يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية ثم وضع الاستراتيجيات اللازمة بالاعتماد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية نجد ظهور أزمات غير متوقعة .

إن التأخر في رد الفعل على أزمة ما في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية يؤدي أحياناً إلى عواقب سيئة على المنظمة ، فكيف لهذه الاستراتيجيات التي تم وضعها لسنة أو سنتين لتحقيق هدف ما أن تتكيف وبشكل فوري مع التغيير الحاصل بسبب أزمة معينة حتى يمكن أن تصبح هذه الاستراتيجية التي كانت تحقق مصلحة للمنظمة هي نفسها تسبب خسارة للشركة وذلك بسبب تغيير الظروف الداخلية أو الخارجية بسبب الأزمة .

إن قوة وصمود الشركات والتي يعبر عنها بالمركز المالي و المركز التنافسي في السوق والتي تتأثر بقوة الصناعة التي تعمل بها المنظمة من جهة وتتأثر أيضاً بالاستقرار البيئي من جهة أخرى ، سوف تكون عرضة لأي خطر بسبب حدوث الأزمات ، فالأزمة عندما تحدث ستؤثر على المركز المالي أو التنافسي للشركة أو قوة الصناعة أو الاستقرار البيئي ويتراوح تأثيرها من أن يكون صغيراً إلى كبيراً ، فكيف للإدارة الاستراتيجية أن تضع خطة استراتيجية تتوقع فيها الأزمات قبل حدوثها أو كيف لها أن تضع خطة استراتيجية مرنة تتكيف مع الأزمة مباشرة حين حدوثها وتجعل منها فرصة للمنظمة تزيد من مركزها المالي والتنافسي بدلاً من أن تكون تهديد يؤثر عليها سلباً .

لذلك لا بد من التوصل إلى إدارة استراتيجية قادرة على التفاعل مع الأزمات وقادرة على وضع استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف قادرة على التنبؤ بالأزمات على الصعيد الداخلي أو الخارجي قبل حدوثها وقادرة على تحديد المشاكل التي تحول دون التفاعل الفوري مع الأزمات وقادرة على رد الفعل السريع لأي أزمة .

## الفصل الأول: مشكلة البحث

### 1.1- مشكلة وأهداف ومنهجية البحث:

عند وضع الخطة الاستراتيجية لمنظمة ما تكون لمدة طويلة نسبياً من خمس سنوات إلى عشر سنوات وهذه الخطة يتم وضعها بعد تحليل للبيئة الخارجية والداخلية تحديداً دقيقاً ومن ثم إيجاد كل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لاستغلال الفرص والتخلص من التهديدات وأيضاً إيجاد نقاط القوة في البيئة الداخلية وتعزيزها واستخدامها في استغلال الفرص والتخلص من التهديدات وأيضاً إيجاد نقاط الضعف في البيئة الداخلية وتقويتها لكي لا تكون عثرات في طريق استغلال الفرص والتخلص من التهديدات .

نلاحظ أن وضع الاستراتيجية يكون معتمد على أساس وهو تحليل لواقع معين داخلي و خارجي ، وزمن هذا الواقع هو عندما تم تحليل البيئة ، ونلاحظ أن الاستراتيجية توضع لمدى طويل بناءً على هذا الأساس .

ولكن هذا الواقع الذي تم بناء الاستراتيجية على أساسه من الممكن أن يتغير وهذا التغير يمكن أن يكون طفيف أو كبير أو يمكن أن يكون تغير جذري وبالتالي يمكن أن يؤدي إلى تغيير في الاستراتيجية الموضوعة بناءً عليه ويمكن أن يؤدي إلى تغييرها بشكل كامل ، وبناءً على ذلك كانت عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة حيث أن تحليل البيئة الخارجية مستمر ودوري وعند كل تقييم للبيئة الخارجية والداخلية يتم إعادة تقييم الاستراتيجيات الموضوعة ويتم تغييرها بما يتفق مع الواقع الجديد .

ولكن اذا تغير الواقع بشكل مفاجئ بحيث لا يقع ضمن الجدول الزمني لإعادة التحليل للبيئة وتقييم الاستراتيجيات وخاصة اذا كان هذا التغير بشكل جذري بحيث تصبح الاستراتيجية التي وضعت بناءً على تحليل البيئة قبل التغير غير مفيدة وأحياناً تكون معاكسة تزيد من التهديد أو تمنع استغلال الفرصة ، أو تتحول الفرصة التي كانت سابقاً إلى تهديد ، فما العمل؟

فمثلاً عند انخفاض القوة الشرائية للمستهلك في السوق السورية تحولت الفرصة التي كانت لبعض المنتجات بزيادة مبيعاتها بسبب سعرها المنخفض بالمقارنة مع منتج أجنبي منافس إلى تهديد بسبب تحول المستهلك عن هذه السلعة بشكل تام كانت أجنبية أم وطنية وذلك لأنها سلعة كمالية وحصل ذلك بشكل مفاجئ جداً ، وعدد الشركات التي توقعت بانخفاض القوة الشرائية كان قليلاً .

ومثال آخر إن سوق البطاريات يشكل فرصة جيدة يجب استغلالها بسبب قلة الكهرباء ولكن حين صدور الشواحن على الطاقة الشمسية أصبحت تهديد ويمكن أن يحدث ذلك بشكل مفاجئ ، يمكن توقع هذا التهديد ولكن ماذا عن التهديدات التي تشبه هذا التهديد ولا يمكن توقعها أو ماذا لو تم الاغفال عن هذا التهديد ؟

وأكبر مثال هو حادثة الكورونا التي غيرت البيئة الخارجية لكثير من الشركات وحطمت كثير من الاستراتيجيات الموضوعة ويوجد كثير من الشركات فشلت بسبب عدم التكيف معها بالشكل الأمثل ، وكانت غير متوقعة من معظم الشركات .

فكيف للاستراتيجية الموضوعة والتي يتم العمل عليها أن تواجه هذا التغيير المفاجئ الذي تم فيه تغير الفرصة إلى تهديد في بعض الشركات وبالعكس ظهور الفرص لبعض الشركات الأخرى؟ فهل ننتظر لحين دراسة وتحليل البيئة الدوري وتقييم الاستراتيجية الموضوعة وتعديلها أم ماذا نعمل؟

عند وضع هيكل تنظيمي لإدارة استراتيجية في منظمة ما ووضع سياسات واجراءات وقواعد العمل في الإدارة الاستراتيجية وحين وضع خطة العمل ليعمل بها موظفو الإدارة سنجد طريق للعمل يحقق أهداف هذه الإدارة وبالتالي أهداف المنظمة ولكن اذا تم وضعها بالشكل المعروف بحيث كل موظف يقوم بمهامه حسب ما هو منصوص عليه في توصيفه الوظيفي يمكن أن لا تتفاعل مع الأزمات بالشكل الأمثل وبالتالي كيف لنا أن نضع هذه الأمور السابقة بحيث نحصل على خطة استراتيجية قادرة على مواجهة أي أزمة مباشرة والتكيف معها والتغلب عليها .

**وعليه سؤال البحث هو:**

## **كيف يمكن تحقيق التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات ؟**

وينتج عن السؤال الأساسي للبحث التساؤلات التالية:

- (1) ما هي نماذج التخطيط الاستراتيجي الأكثر مناسبة لمواجهة الأزمات ؟
- (2) ما هو الهيكل التنظيمي الأنسب للإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات ؟
- (3) ما صفات القادة الاستراتيجيين الأنسب للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات ؟
- (4) ما هي القواعد والاجراءات الأنسب للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات ؟

## **أهداف البحث:**

من أجل الوصول إلى آليات وطرق وقواعد مناسبة للتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات بحيث نحصل على النتائج المثلى سأقوم بالدراسة النظرية لكل ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية من جهة وإدارة الأزمات من جهة أخرى ومن ثم أقوم بالدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات لكي أحصل على ملخص ليكون أساساً للبحث ومن ثم أبحث فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات من مقالات ومنشورات لكي أصل لأحدث الوسائل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات ، ومن أجل الوصول إلى الحلول المناسبة للتخطيط في ظل الأزمات سأقوم بتحليل منظمة فعلية معينة متعددة الأنشطة في ظل أزمة معينة وأحاول مما حصلت عليه من بيانات ومعلومات ونماذج أن أصل إلى وضع نموذج عمل (طرق وآليات عمل وقواعد واجراءات) يكون حل أمثل أو جيد لكيفية التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات بحيث نصل إلى تخطيط استراتيجي قادر على التنبؤ بالأزمات قدر الإمكان ويكون قادر على التنبؤ الأفضل ورد الفعل المناسب والأسرع على الأزمات في حين وقوعها .

## 1.2 – منهجية البحث:

ومن أجل الرد على تساؤلات البحث وتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بالخطوات التالية والتي ستكون مجال البحث مجزأ والذي في النهاية ستشكل مجتمعة مجال البحث الاجمالي والجواب عن سؤال البحث الأساسي ، وهي:

- دراسة والبحث في نماذج الإدارة الاستراتيجية لإيجاد ما يتوافق مع بناء آلية للتخطيط الاستراتيجي قادرة على جعل التخطيط الاستراتيجي قادراً على مواجهة الأزمات بالشكل الأمثل .
- دراسة والبحث في إدارة الأزمات وايجاد أفضل السبل لاستخدامها في بناء خطة استراتيجية في ظل الأزمات .
- دراسة سبل التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات وما الطرق الحديثة لمواجهة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي .
- البحث في الدراسات السابقة عن آخر ما توصل له في التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات .
- بناء نموذج لإدارة التخطيط استراتيجي يكون فعال في التنبؤ ومواجهة الأزمات .
- دراسة وتحليل حالة منظمة معينة فعلية متعددة الأنشطة .
- عرض النموذج المقترح على الشركة محل الدراسة .
- اجراء مقابلات مع المدراء والموظفين المعنيين للحصول على معرفة بمدى امكانية تطبيق النموذج وامكانية نجاحه في التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والحصول على آرائهم الايجابية والسلبية عليها .

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 - الدراسة السابقة الأولى: (مرجع A)

#### الإدارة الاستراتيجية في أوقات الأزمات

إن طبيعة الأزمة "غير المسبوقة" تعني أنك قد انتقلت إلى حالة رد الفعل ، مثل: التعامل مع مشكلات سلسلة التوريد ونقص الموظفين وتقلب السوق . الخ ، قد تجد أن هذه الأزمة تغير بشكل جوهري رؤيتك للمستقبل .

في مجال الأعمال التجارية ، يمكن أن تندلع أزمة كامنة في مكان قريب دون سابق إنذار في أي وقت . لأن مثل هذه الأحداث غير متوقعة يحتاج القادة إلى تطوير استراتيجيات قوية للاستجابة بسرعة لأي أزمة قد تنشأ لضمان استمرار أعمالهم والاستمرار في الازدهار .

يمكن أن تأتي الأزمات بأشكال عديدة ومختلفة لدرجة أن إنشاء خطة شاملة للتعامل مع كل مشكلة قد تواجهها ليس خياراً قابلاً للتطبيق . يفهم القادة كيفية بناء استراتيجية مرنة لإدارة الأزمات يمكن تكيفها لتلبية احتياجات المواقف سريعة التطور .

الإدارة الاستراتيجية في أزمة ما هي نوع من الإدارة التي تهدف إلى تحديد ظواهر الأزمة وخلق شروط مسبقة مناسبة للحماية في الوقت المناسب وإضعاف المشاكل والتغلب عليها ، يهدف هذا النشاط إلى دعم حياة الشركة والنشاط التجاري وتجنب الإفلاس .

تتيح لك الاستراتيجية الجيدة لمواجهة الأزمات أن تكون مرناً وقابلاً للتكيف في الأوقات غير المتوقعة . الاستراتيجية مختلفة عن الخطة . في أوقات الأزمات ، قد تحتاج الخطط إلى التحديث أو التخلي عن إعادة الكتابة . لكن يجب أن تكون استراتيجيتك الأساسية قادرة على الوقوف وإرشادك خلال التغييرات .

#### يمكن تقديم المشاكل التي تحلها الإدارة الاستراتيجية بالطريقة التالية:

المجموعة الأولى تشمل مشاكل التنبؤ قبل ظهور حالة الأزمة .

المجموعة الثانية من المشاكل بالجوانب الرئيسية لنشاط المنظمة . وهذا يشمل مشاكل التنبؤ بالأزمات ومتغيرات سلوك النظام الاجتماعي والاقتصادي في الأزمة ، ومشاكل إيجاد المعلومات اللازمة وتطوير حلول إدارة الأزمات ، مشاكل تحليل وتقييم حالات الأزمات مهمة أيضاً .

المجموعة الثالثة تشمل القيود الزمنية ، ومؤهلات الموظفين ، والمنهجية وتنظيم الحلول ، ونقص المعلومات ومشاكل تطوير استراتيجيات مبتكرة قد تساعد في التغلب على الأزمة

المجموعة الرابعة تشمل حل النزاعات واختيار الموظفين في حالات الأزمات .

## من الضروري تحديد المبادئ الأساسية لنظام الإدارة الاستراتيجية للأزمات . هذه المبادئ هي:

التشخيص المبكر لأزمة النشاط المالي للشركة - سرعة الاستجابة لظاهرة الأزمة - مدى كفاية ردود الفعل على التهديدات الحقيقية للثروة المالية تحقيق إجمالي الإمكانيات من أجل التغلب على الأزمة .

## يمكن العثور على ممارسة الإدارة الاستراتيجية من 11 طريقة رئيسية لإدارة الأزمات .

يمكن تقسيم الأساليب إلى مجموعتين من حيث النتائج التي قد تتوقعها الشركة من استخدامها:

تتكون المجموعة الأولى من الأساليب التكتيكية وهي تشمل إعادة التكييف و تقليص الحجم و الإفلاس . تهدف هذه الأساليب إلى تحسين سريع للأداء المالي للشركات ؛ أي التغلب على عواقب الأزمة . ومع ذلك ، فإن استخدام هذه الأساليب لا يكفي دائماً لإزالة أسباب الأزمة إذا كانت هناك أنظمة إدارة غير فعالة .

يمكن تسمية المجموعة الأخرى (بشروط) بالطرق الاستراتيجية (التصفية ، إنشاء هيكل مؤسسية جديدة ، التنظيم ، التحديث ، الاندماج ، التنوع ، إعادة الهيكلة ، إعادة الهندسة) كقاعدة عامة لا ترى الشركة على الفور نتائج من هذه الأساليب ، ولكن استخدامها يغير جوهر الأعمال والخصائص النوعية مثل القدرة التنافسية وجاذبية الاستثمار والتوجه نحو العملاء والابتكار .

إعادة التكييف هي الطريقة الأولى التي تتبناها غالبية الشركات التي تمر بأزمة . تجمع هذه الطريقة بين التدابير المالية والاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية التي تهدف إلى تحسين فوري في النمو المالي للشركات من خلال التغييرات في هيكل أصول وخصوم الشركات .

وكقاعدة عامة ، تكون نتائج إعادة التكييف مؤقتة في طبيعتها ما لم يتم إصلاحها بإصلاحات هيكلية . ومع ذلك من الضروري أن نتذكر أن إعادة التكييف تلعب دوراً مهماً في التحسين المالي للنمو في فعالية إعادة الهيكلة والطرق الأخرى .

تقليص الحجم طريقة أخرى يمكنها على الفور تحسين معدلات نشاط الشركة . انخفاض في الطاقة الفائضة وانخفاض في توظيف عدد من موظفي الشركات الصناعية والإدارية بما يتماشى مع سوق الطلب الحقيقي . تؤدي هذه الطريقة إلى خفض كبير في التكلفة وانخفاض أسعار الإنتاج .

التنظيم هو إدخال مناهج معاصرة لإدارة استراتيجية الأزمات . وتشمل هذه الأساليب تشكيل التخطيط الاستراتيجي وحسابات الإدارة ، وإنشاء نظام مشترك من الضوابط المالية والتخطيط ، وأنظمة المحاسبة القائمة على الكمبيوتر والتسويق القوي . بمساعدة هذه الأساليب ، تشكل الشركات أنظمة إدارة يمكنها حل الكثير من المشكلات المرتبطة بظروف السوق والبحث عن أسواق دولية جديدة .

ظهرت إعادة الهندسة في بداية عام 1990 وهي الآن منتشرة على نطاق واسع . الفكرة الرئيسية هي إعادة بناء العمليات التجارية للشركات . نظراً لتقليل الروابط غير الضرورية والنفقات غير الضرورية للوقت والمال ، تحقق إعادة الهندسة ارتداداً حاداً ، مثل كفاءة العمل ووقت المعالجة وتكاليف التصنيع وما إلى ذلك .

إعادة الهيكلة هي طريقة معقدة للإدارة الاستراتيجية للأزمات انتشرت في الآونة الأخيرة . ترتبط هذه الطريقة بالتغييرات في الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة الاستراتيجية . وهو مرتبط باستخدام رأس المال لغرض الفصل

الاقتصادي والمنظم وإصاح العمليات التجارية . أثناء إعادة الهيكلة ، تستخدم جميع العمليات التجارية مبادئ مثل التمويل الذاتي والإدارة الذاتية ؛ يحصلون على درجة محددة مسبقاً من الاستقلال الاقتصادي ، لا تستخدم الشركات هذه الطريقة إلا عندما لا يتمكن نظام الإدارة الحالي لديها من تحقيق تنمية فعالة في جميع اتجاهات نشاط الشركة في وقت واحد .

إن وجود عدد من الأساليب مفيد لسببين:

(1) وجود عدة مناهج للإدارة الاستراتيجية لمكافحة الأزمة .

(2) الطبيعة والأسباب المختلفة لظاهرة الأزمة السائدة . على عكس الأساليب الاستراتيجية ، يعتمد استخدام الأساليب التكتيكية على عمق الأزمة وأساليب إدارة مكافحة الأزمة .

### العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية:

العنصر الأساسي للإدارة الاستراتيجية للأزمة هو وضع قائمة بالأطراف المهمة التي تتحمل مسؤولية نجاح وظائف إدارة مكافحة الأزمة (اجتماعات المساهمين ، مجلس الإدارة ، الوكالة المنفذة ، لجنة التدقيق) .

العنصر الثاني هو ضرورة موازنة نظام الإدارة الاستراتيجية مع معايير الإدارة الدولية .

العنصر الثالث هو أنه من الضروري مراعاة الخصائص المختلفة لدور المديرين الاستراتيجيين في كل شركة بالنسبة لاستنباط وظائف إدارة مكافحة الأزمات . يمكن أن يكون الدور:

معلوماتية : إبلاغ دائرة واسعة من أصحاب المصلحة في الوقت المناسب بشأن العلامات الأولى لظاهرة الأزمة واحتمال الإفلاس .

استشاري : الدراسة التمهيدية للنشاط الإشكالي للشركة ؛ تقييم درجة تأثير عوامل الأزمة من البيئة على نشاط الشركات ؛ تشكيل بدائل استراتيجية لمواجهة الأزمة ؛ مجموعة معقدة من التدابير البديلة الفعالة والتكتيكية لمكافحة الأزمة .

المشاركة : المشاركة في عملية صنع القرار من قبل المديرين الآخرين للاستراتيجية وتطوير البدائل .

التحكم : تحقيق السيطرة الاستراتيجية والفعالة على برامج وخطط مكافحة الأزمة التي يوافق عليها مديرو الاستراتيجية وتجميع ومشاركة المديرين في عمل نظام التحكم الفرعي في الشركة .

### الاتجاهات الرئيسية لإدارة مكافحة الأزمات على مستوى الشركات:

هي المراقبة الدائمة للظروف الاجتماعية والاقتصادية ، وتطوير تقنيات الإدارة الجديدة ، والاستراتيجيات المالية والتسويقية ، وتقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة ، وجذب رأس مال المساهمين و تكثيف تحفيز الموظفين ، لا توجد طرق موحدة للاستعداد لظواهر الأزمة العالمية المحتملة ؛ ومع ذلك ، هناك خبرة مفيدة مكتسبة من أزمة سابقة .

## 2.2 - الدراسة السابقة الثانية: (مرجع B)

### الاستجابات الاستراتيجية لقطاع الفنادق لمواجهة كوفيد-19

#### نحو إطار عمل دقيق لإدارة أزمة الجائحة

لوباء Covid-19 تأثيرات طويلة الأمد تتطلب من قطاع الفنادق مراجعة وابتكار وتحويل أعمالهم . ومع ذلك فإن الأدبيات المتعلقة بهذا المجال لا تزال متخلفة إلى حد كبير . استنادًا إلى 219 مقالة تم جمعها من وسائل الإعلام العالمية وإطار عمل متكامل لإدارة الأزمات ، تحدد هذه المذكرة البحثية "الاستجابات الاستراتيجية" من قطاع الفنادق وتقتراح الآثار المترتبة على الفنادق لمواجهة الوضع الوبائي المتطور .

تم اقتراح ثلاثة تعديلات لتنقيح وزيادة تطوير إطار إدارة أزمة الجائحة .

على الرغم من وجود مجموعة متزايدة من المؤلفات حول إدارة الأزمات ، فإن النماذج الحالية تميل إلى اقتراح نهج "مقاس واحد يناسب الجميع" ، وغالبًا ما تتجاهل حقيقة أن الأزمات تختلف إلى حد كبير من حيث المدة والنطاق والتأثيرات . إلى جانب كونها أكثر تركيزًا على السياحة ، فإن هذه النماذج هي أيضًا مفاهيمية بشكل أساسي ، ونادرًا ما يتم اختبارها تجريبيًا ولا تقترح استراتيجيات عملية لمعالجة أزمة معينة مثل الوباء العالمي . لذلك تسعى هذه المذكرة البحثية إلى بدء المناقشات من أجل تطوير إطار أكثر عملية ودقة لإدارة أزمات الوباء لقطاع الفنادق .

النتائج تكشف خريطة المفاهيم التي أنشأتها شركة Leximancer سبعة موضوعات رئيسية تتعلق بممارسات إدارة الأوبئة في الفنادق: التحول في حالات الطوارئ ، ابتكار الأعمال ، التغييرات في الخدمات ، تدابير الصحة والسلامة ، التأثير السلبي ، استراتيجيات التعافي ، سياسات الحكومة .

يمثل موضوع "سياسات الحكومة" الدور الحاسم للحكومات في تنفيذ سياسات إدارة الوباء مثل الحجر الصحي والإغلاق القسري والنظام في المنزل والتباعد الاجتماعي .

والأهم من ذلك أن الموضوعات الثلاثة (التحول في حالات الطوارئ ، وتدابير الصحة والسلامة وتغييرات الخدمات) تعكس الاستراتيجيات التفاعلية التي تطبقها الفنادق أثناء محاولتها التكيف مع القيود المتطورة التي تفرضها الحكومة .

ومع ذلك يبدأ قطاع الفنادق أيضًا في ممارسة القوة من خلال استراتيجيات استباقية لدعم تعافي الأعمال ونمو ما بعد الجائحة مما يعكس الموضوعين "ابتكار الأعمال" و "استراتيجيات التعافي" .

تم تطبيق مزيد من تحليل المحتوى لتحديد الاستجابات الاستراتيجية للفنادق لخمس مراحل من جائحة Covid-19 مسترشدة بإطار عمل متكامل لإدارة الأزمات .

#### المرحلة 1: الحدث المسبق والأعراض المبكرة

في مرحلتي ما قبل الحدث والأعراض المبكرة ، تعد استراتيجيات الادخار هي الممارسة الفندقية الأكثر شيوعًا للاستعداد للأزمات ، يتم استخدام استراتيجية التوفير بشكل مختلف في الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم ،

وذلك بشكل أساسي من خلال تحرير رأس المال العامل ، وتحسين كفاءة الأعمال وتأجيل التجديدات غير الضرورية .

## المرحلة 2: حالة الطوارئ

عندما أصبح الوباء واضحًا ، نفذت العديد من الفنادق على الفور استراتيجية دفاعية أو باقية من خلال تدابير خفض التكاليف . تتراوح الممارسات الفندقية الشائعة من تقليل ساعات عمل الموظفين ، وزيادة الإجازات غير مدفوعة الأجر والانفصال غير الطوعي .

## المرحلة 3: الأزمة

تم تطبيق سياسة الإغلاق في معظم البلدان مع بعض الاستثناءات مثل السويد . ومن ثم كان لمديري الفنادق سيطرة محدودة للغاية وتم تقديم خيارين استراتيجيين فقط: تحويل الخدمة أو السُّبات . فتحت لائحة الحجر الصحي الإجمالي لمدة 14 يومًا نافذة صغيرة من الفرص للفنادق الكبيرة التي لديها عدد كافٍ من الغرف والموظفين ومعايير الصحة والسلامة واتصالات مع الهيئات الحكومية لتقديم خدمات الحجر الصحي . كما تم استخدام جزء صغير من الفنادق كسكن مؤقت للمشردين و / أو الطاقم الطبي ، وحتى تحولت إلى وحدات رعاية Covid .

تم تضمين استراتيجية السبات على مستويات مختلفة تحت موضوع "تغييرات الخدمة" ، من الاحتفاظ بالحد الأدنى من العمليات ، وتقليل الموظفين / الوظائف إلى الإغلاق المؤقت . إن تخفيض عدد الموظفين ليس استراتيجية مستدامة لإدارة الموارد البشرية بسبب آثاره المدمرة على العمال العرضيين والمهاجرين ، إلى جانب الصعوبات في توظيف العمالة الماهرة في مرحلة التعافي .

## المرحلة 4: التعافي

عندما ينخفض عدد الحالات وتخفف الحكومات قيود السفر ، يتردد الطلب على السفر من المسافرين المحليين بسرعة ويصبح القوة الرئيسية لاستعادة الفنادق . تستهدف "استراتيجيات التعافي" السياحة المحلية بشكل أساسي من خلال باقات الإقامة بسبب قيود السفر الدولية . هناك حاجة إلى تنسيق قوي بين الفنادق والهيئات الحكومية وبقية نظام السفر لتقديم رسائل متسقة للضيوف .

لقد حقق الوباء "ابتكارات أعمال" سريعة التتبع من خلال أتمتة الخدمات وتنويع الإيرادات . على وجه الخصوص ، تم اعتماد عمليات الخدمة الآلية الجديدة مثل تسجيل الوصول / المغادرة بدون تلامس والقوائم الرقمية وطلب الخدمة عبر الإنترنت والتحكم الذكي في الغرفة بمعدل متسارع .

## المرحلة 5: القرارات

بعد حدوث أزمة ، قد لا تعود الأنظمة بأكملها إلى الوضع الطبيعي ، حيث من المحتمل أن تكون أجزاء من النظام قد تغيرت . في البلدان التي يكون فيها Covid-19 تحت السيطرة نسبيًا ، بدأ قطاع الفنادق في التكيف استراتيجيًا مع عالم غير مؤكد (ما بعد الجائحة) . نظرًا لتهديد الموجة الثانية من العدوى والركود الذي يلوح في الأفق ، فإن جزءًا مهمًا من استراتيجية الاستعداد للأزمات والمرونة للشركات الصغيرة هو الاستمرار في استراتيجية الادخار ، مع استكشاف خيارات الكفاءة والابتكارات التكنولوجية بشكل استباقي . يجب تكيف

نموذج الأعمال التقليدي للفنادق ، والذي يعتمد في الغالب على إيرادات مبيعات الغرف قصيرة الأجل ، مع نموذج إيرادات أكثر تنوعًا .

### نحو إطار محسّن لإدارة الأزمات الوبائية في قطاع الفنادق

يُعد إجراء مزيد من التنقيح لنماذج إدارة الأزمات الحالية أمرًا بالغ الأهمية في الأزمات الناشئة الجديدة . بناءً على النتائج تم اقتراح ثلاثة مجالات رئيسية لتحسين وتوسيع إطار إدارة الأزمات التقليدي في السياحة والضيافة .

أولاً: تم دمج أعراض ما قبل الحدث والأعراض المبكرة في مرحلة واحدة ، غالبًا ما لا يمكن التنبؤ بحدوث الأزمات وحجمها ، ولكن يظل من الممكن توقع حدوث أزمة في وقت ما ، لذلك يحتاج مديرو الفنادق إلى تطوير اكتشاف فعال للإشارات كخط دفاع أول في إدارة الأزمات . على الرغم من أن تخطيط إدارة الأزمات قد لا يكون فعالاً في التعامل مع الأزمات المعقدة وغير المسبوقة ، يمكن للفنادق أن تكون استباقية في توفير الموارد المالية لضمان التدفق النقدي عندما تنخفض إيراداتها في مرحلتي الطوارئ والأزمات .

ثانيًا: تم دمج الاستراتيجيات الرئيسية لقطاع الفنادق استجابةً للوباء في نموذج إدارة الأزمات المقبول جيدًا .

ثالثًا: إضافة بعض العوامل السياقية الرئيسية (مثل أحجام الفنادق وموارد الفنادق واللوائح / الدعم الحكومي) لها تأثيرات قوية على استجابات قطاع الفنادق للأزمات لتوسيع الإطار التقليدي لإدارة الأزمات .

## 2.3 – الدراسة السابقة الثالثة: (مرجع C)

### القيادة الاستراتيجية خلال الأزمات

الوتيرة الحالية للتغيير تتجاوز بكثير ما يمكن للقيادة إدارته . إن التغييرات التي تحدث بسرعة غير مسبوقة ستؤثر بشكل كبير على صناعات القرار وقادة الغد . سيكون أحد التحديات الرئيسية لقادة اليوم وغداً هو التعامل بفعالية مع هذا التغيير المفرد وإدارته بشكل بناء .

لم يعد تعدد المهام والتفويض وحتى استخدام الخوارزميات والتحليلات كافية . لذلك ، فإن القيادة الاستراتيجية الجاهزة للمستقبل هي مطلب الوقت . وهذا يتطلب تدفقاً مستمراً من الاستراتيجيات والحلول غير المتوقعة لا يتعين على القادة ابتكار أفكار فحسب ، بل كيفية رعايتها واختبارها وطرحها وجعلها في نهاية المطاف حقيقية ومربحة .

تعد القيادة أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تحدث فرقاً من خلال بعد النظر والمهارة ، لطالما اعتبرت القيادة بمثابة الفعل التقليدي لقيادة مجموعة من الأفراد من خلال وظائف إدارية مختلفة ، ولكن اليوم أدى دور القائد إلى تعزيز التعددية ويتطلب قائداً ليس فقط للقيادة ولكن أيضاً لتحويل أتباعه إلى قادة مستعدين للمستقبل .

### تحديات القيادة خلال فترة الأزمات من يوم إلى آخر

- كيف تكون قائداً ملهماً مع الاستمرار في الضغط من أجل الأداء .
- كيفية الرد على أسئلة لا حصر لها من المرؤوسين في حالة عدم وجود إجابات واضحة .
- كيفية الحفاظ على الرؤية والتأثير في المنظمة مع فرص تفاعل محدودة .
- كيفية الاستمرار في بناء علامة تجارية شخصية داخل المنظمة دون الظهور بمظهر أناني .
- كيف تحافظ على تفاعل الفريق أثناء العمل عن بعد .

### تحديات القيادة الاستراتيجية أثناء الأزمة

- الكشف عن المشكلات الواردة في موقف سريع التغيير .
- فهم التهديد الديناميكي بمعلومات محدودة .
- اتخاذ قرارات الحياة أو الموت .
- ضمان التنسيق الاستراتيجي .
- الحفاظ على الموظفين القلقين في الجانب .

## مهارات القيادة لعالم غير مؤكد

لتأمين مستقبل أفضل يجب على القادة الاستراتيجيين البحث عن الخبرات والفرص لتعلم وتطبيق 10 مهارات جديدة:

- ✓ غريزة صانع: القدرة على الاستفادة من الدافع الداخلي لإنشاء الأشياء وتطويرها ، وكذلك التفاعل مع الآخرين في صنعها .
- ✓ الوضوح: الرغبة في رؤية المستقبل على الرغم من الفوضى والتناقضات التي لا يمكن للبعض رؤيتها بعد .
- ✓ تقليب المعضلة: القدرة على تحويل المعضلات إلى مكافآت وفرص لا يمكن حلها على عكس المشاكل .
- ✓ القدرة على التعلم الغامض: القدرة على الانغماس والتعلم منهم بطريقة الشخص الأول في بيئات غير مألوفة .
- ✓ التعاطف الحيوي: قادر على رؤية الأشياء من وجهة نظر الطبيعة – للنظر في أنماط الطبيعة وتقديرها والتعلم منها .
- ✓ الاستقطاب البنائي: امتلاك القدرة على البقاء هادئاً في البيئات المليئة بالضغط حيث تسود الخلافات وانهايار الاتصال ويقود الناس إلى تفاعل بناء من ثقافات متباينة .
- ✓ الشفافية: القدرة على الشفافية والصدق – دون الإعلان عما يهمننا .
- ✓ النماذج الأولية السريعة: الخبرة في تطوير إصدارات سريعة للابتكار المبكر ، مع افتراض أن الإخفاقات المبكرة ستكون ضرورية لتحقيق النجاح في وقت لاحق .
- ✓ المنظم الذكي: ماهر في تطوير الشبكات الهادفة وإشراكها وصفلها للعمل أو التغيير الاجتماعي من خلال الاستخدام الذكي للوسائط الإلكترونية أو غيرها من الوسائط .
- ✓ الإبداع المشترك: لديه القدرة على زرع الأصول المشتركة وزراعتها وتنميتها التي يمكن أن تساعد اللاعبين الآخرين وتشجع غالباً المناقشة على مستوى أعلى .

## سلوكيات القيادة لإدارة الأزمات

- ❖ **اتخذ القرار بسرعة تفوق الدقة:** يقوم أفضل القادة بمعالجة المعلومات المتاحة بسرعة وتحديد الأمور الأكثر أهمية بسرعة واتخاذ القرارات عن قناعة . يجب أن يقرروا بسرعة تفوق الدقة لأنه إذا تأخر القادة واستمروا في التفكير ودخلوا في التحليل فإن قرارهم يكون متأخرًا جدًا لدرجة أنه ربما يكون له نتائج عكسية .
- ❖ **تكيف بجرأة:** يجب على القادة أن يستبقوا الظروف المتغيرة ويسعون للحصول على مدخلات ومعلومات من مصادر متنوعة ولا يخشون الاعتراف بما لا يعرفونه وجلب الخبرة الخارجية عند الحاجة .
- ❖ **تسليم موثوق:** يجب أن يظل القادة متيقظين ومتوافقين مع لوحة معلومات يومية للأولويات . يجب أن يضعوا مؤشرات الأداء الرئيسية والمصفوفات الأخرى لقياس الأداء .
- ❖ **الانخراط في التأثير:** في أوقات الأزمات لا توجد وظيفة أكثر أهمية من رعاية الفريق . يجب على القادة: التواصل مع أعضاء الفريق الفرديين ، التعمق في إشراك الفريق ، طلب المساعدة حسب الحاجة ، جمع الرسائل الإيجابية وتضخيمها .

## قدرات القيادة لإدارة الأزمات

- **الهدوء:** هدفك هو تقليل الخسارة والحفاظ على سير الأمور بشكل طبيعي قدر الإمكان . يجب على القادة إظهار شعور بالهدوء من خلال هذا الموقف الصعب وغير المؤكد . الذعر معدي وسوف يصيب المرؤوسين .
- **الثقة:** أيا كان الاتجاه الذي يقدمه يجب أن يلتزم به ، إذا كان يستدعي التغيير فعليه التغيير . يتسبب التقلب مرة أخرى في قلق الناس قليلاً بشأن ما إذا كانوا سيمثلون للتعليمات بكل إخلاص أم لا يزال عليهم الانتظار والمراقبة .
- **الاتصال:** يجب على القائد أن يخلق إحساساً بالنظام يمكن من خلاله توصيل القرارات والأولويات .
- **التعاون:** يجب على القائد أن يستعين بموارد وقدرات جميع أعضاء فريقه ويجمعهم معاً .
- **المجتمع:** يجب على القائد أن يكون قدوة ونموذجاً للسلوكيات الصديقة للمجتمع والداعمة .
- **التعاطف:** إن التعاطف في وقت الأزمات هو مظهر مهم للغاية من مظاهر القيادة . لا يمكننا أن نبالغ في التأكيد على الحاجة إلى التعاطف .

## اقتراحات للقيادة بشكل فعال أثناء الأزمات

- بعض الأفكار للمديرين والقادة الطموحين وهم يتطلعون إلى تقوية عضلاتهم القيادية للاستعداد لعالم غير معروف ولا يمكن التنبؤ به .
- **خذ طاقتك على محمل الجد:** يجب أن يحيط القادة أنفسهم بأشخاص ذوي تفكير إيجابي .
- **ضع الأفراد في مقدمة المنظمات:** تحدث النزاعات عندما توجد اختلافات بين احتياجات وقيم ومصالح الأفراد أو الجماعات وتلك الخاصة بقيادة المنظمة . من المهم إنشاء وضع مربح للجانبين لموازنة الاحتياجات المهيمنة للمنظمة مع احتياجات الأفراد من أجل الاحتفاظ بالموظفين الراضين وتحقيق الأهداف التنظيمية .
- **تقليل المخاطرة إلى الصفر:** إذا أمكن يجب على القادة تجنب المخاطرة التي لا تستحق المخاطرة . بمعنى آخر يجب أن يحاولوا تقليل المخاطر .
- **لا تكن ضعيفاً وكن متعاطفاً:** يجب على القادة مشاركة تجربتهم مع الجميع . لا يوجد أحد يدخر .
- **افعل ما هو غير متوقع:** يمكن للقادة أحياناً القيام بأشياء غير متوقعة تساعدهم في كسب قلوب الناس .
- **ركز على الأشياء الصغيرة:** فعندما يشعر الناس بالتوتر ، مجرد إجراء مكالمات أو القيام بأشياء صغيرة كهذه يمكن أن يكون مفيداً للغاية .
- **أشر إلى المصادقية:** يجب على القادة التأكد من أن المعلومات التي يقدمونها ذات مصداقية وحقيقية .
- **بعبارة أخرى يجب على القادة استخدام المصادقية لبناء الثقة .**
- **تلبية احتياجات الأشخاص الأقل حظاً:** يجب أن يكون القادة قادرين على تحديد أولئك الأقل حظاً أو الأكثر تضرراً . الأكثر تضرراً هم الذين يحتاجون إلى إعطاء الأولوية لأن لديهم الحد الأدنى من القدرة على إعالة أنفسهم .
- **إدارة الإجهاد:** تعتبر إدارة الإجهاد مهمة ليس فقط في حالة الأزمات ولكن أيضاً في الأوقات العادية .

## الخلاصة

العالم يتغير بوتيرة أسرع بكثير من ذي قبل والقادة يجدون صعوبة متزايدة في التعامل معها . ويتفاجم هذا الأمر بسبب حقيقة أن كل ظرف فريد من نوعه ويتطلب مجموعة مختلفة من التدابير . لذلك سيكون أحد التحديات الرئيسية لقادة اليوم وغداً هو التعامل بفعالية مع هذا التغيير المفرط وإدارته عملياً . لن يكفي تعدد المهام والتفويض وحتى استخدام الخوارزميات والتحليلات . القيادة الاستراتيجية الجاهزة للمستقبل هي حاجة الساعة . لن يقود قادة اليوم أتباعهم فحسب بل سيحولون أتباعهم أيضاً إلى قادة المستقبل . تحتاج الديناميكيات إلى قادة استراتيجيين لاتخاذ قرارات مدروسة خلال المواقف المضطربة من أجل إدارة وتطوير المؤسسات الرشيقة على الرغم من عدم اليقين .

- يجب على القادة الاستراتيجيين البحث عن الخبرات والفرص للتعلم وتطبيق مهارات جديدة لتأمين مستقبل أفضل .
- يجب أن يكون لديهم القدرة على الاستفادة من الدافع الداخلي لإنشاء الأشياء وتطويرها بالإضافة إلى التفاعل مع الآخرين في طور التكوين .
- يجب أن تكون لديهم الرغبة في رؤية المستقبل على الرغم من الفوضى والتناقضات التي لا يمكن للبعض رؤيتها بعد .
- يجب أن يكونوا قادرين على تحويل العضلات إلى مكافآت وفرص لا يمكن حلها على عكس المشاكل .
- يجب أن ينمي القادة القدرة على الانغماس في أنفسهم والتعلم منهم بطريقة الشخص الأول في بيئات غير مألوفة ولديهم القدرة على الحفاظ على الهدوء في المواقف العصبية حيث تهيمن الخلافات وانهايار الاتصال ويقود الناس إلى تفاعل بناء من ثقافات مختلفة .
- يجب أن تكون شفافة وحقيقية .
- يجب أن يكونوا خبراء في تطوير الابتكارات المبكرة السريعة ، وأن يكونوا ماهرين في تطوير الشبكات الهادفة وإشراكها وصقلها ، عقلية حازمة على تبني التغيير ، ولديها التزام لا يتزعزع بعدم المساومة على القيم .
- يجب أن يكون القائد الاستراتيجي واثقاً وذو مصداقية ومتعاوناً ورحيماً في إدارة الفرق ، خاصة في الأوقات المضطربة لأن المقياس الحقيقي للقيادة لا يمكن عرضه إلا أثناء الأزمات .

## 2.4 – الدراسة السابقة الرابعة: (مرجع D)

### إدارة الأزمات الاستراتيجية: أساس التجديد ومنع الأزمات

#### ما يجب أن يعرفه القادة التنظيميون

هناك منظورين عريضين للأزمة – المنظور التشغيلي والمنظور السياسي الرمزي . يركز المنظور التشغيلي على إدارة الأزمة نفسها بينما يتضمن المنظور السياسي الرمزي "خريطة" لكيفية تحليل المديرين وبقية الفريق لحالات الأزمات .

يجب أن تكون هناك قدرة تنبؤية وتخطيط سيناريو بالإضافة إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ ، هناك بعض القضايا الأساسية التي يجب على القادة التنظيميين أخذها في الاعتبار من أجل إدارة الأزمات بشكل استراتيجي: التحضير - والقدرة على اتخاذ القرار السريع - ومدى دمج إدارة الأزمات والوقاية منها في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة .

#### دور القادة التنظيميين

من الضروري أن ينظر المديرون في أهمية دمج إدارة الأزمات في نظام التنظيم . ومن المهم دمج إدارة الأزمات في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات لأن كلاهما يعتمد على استراتيجيات مبتكرة وبديهة مطلوبة أيضاً من أجل بقاء المنظمات وازدهارها .

يحتاج القادة التنظيميون أيضاً إلى تحديد عوامل الخطر المحتملة . سوف تساعد أنظمة إدارة الأزمات في اتخاذ القرار الفعال . تتطلب إدارة الأزمات تنسيق العمليات التنظيمية والاتصالات الداخلية والخارجية الفعالة وقيادة تنظيمية قوية في إدارة الأزمات الاستراتيجية للمنظمة .

لإدارة الأزمات الاستراتيجية بفعالية وكفاءة يجب أن يعتمد القادة التنظيميون على التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة . تعد إدارة الاتصالات خلال فترة الأزمة مهمة صعبة بسبب الخيارات الاستراتيجية المختلفة .

تشمل الأزمات المنظمة والقادة وأصحاب المصلحة ، أي الأشخاص الذين تعمل معهم أو المتأثرين بالأزمة ، ووسائل التواصل الاجتماعي التي تعد جزءاً لا يتجزأ من المنظمة . يجب أن يكون القادة التنظيميون كذلك على استعداد لكل جانب مختلف من حيث كيفية التعامل مع الأزمة وكيفية تقليل تأثيرها . لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا اتبعوا أربعة مفاتيح للتواصل أثناء الأزمات: "السرعة والدقة والمصادقية والاتساق" .

## التواصل أثناء وبعد الأزمة

الاتصال هو عنصر أساسي للنجاح التنظيمي في التعامل مع حالات الأزمات أو الأحداث .

أشار Deveney 2011 إلى أن القادة الضعفاء يختارون الهروب والقادة الأقوياء يقاتلون باستخدام الأساليب الأساسية للاتصال في الأزمات . لكن أقوى القادة لا يتوقفون عند الأساسيات . إنهم ينمون ويبتكرون في كل موقف . أكد Deveney 2011 على ما يلي: "عند إنشاء خطة اتصال للأزمات ، يجب أن يتحلى الممارسون بالسرعة والصراحة ووضع كل شيء في السياق والبقاء متسقة " .

قال رئيس الاستراتيجيين الرقميين العالميين في (Burson-Marsteller ، Dallas Lawrence 2011): "نحن الآن جميعاً في مجال إدارة الأزمات" . لذلك فإن السؤال الكبير هو لماذا لا تستخدم المنظمات الوسائط الرقمية لإدارة السمعة والاتصالات في الأزمات؟ أشار أيضاً إلى أن المشكلة الرئيسية هي الافتقار المؤسسي للخبرة والمعرفة حول كيفية المشاركة عبر الإنترنت في الوقت الفعلي . قدم لورانس (2011) النصائح التالية للقادة التنظيميين:

- وضع خطة أزمة وسائل التواصل الاجتماعي .
- اختبر بانتظام خطة أزمة وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بك .
- تطوير ونشر سياسة وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالموظفين .
- توفير تدريب الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي .
- راقب سمعتك على وسائل التواصل الاجتماعي .

## خطة إدارة الأزمات الاستراتيجية: النتائج المتوقعة

العناصر المطلوبة لخطة استراتيجية لإدارة الأزمات تشمل تخطيط السيناريو ، وخطط عمل إدارة الأزمات القابلة للتنفيذ ، وقائمة قادة المنظمات وأصحاب المصلحة المتمكنين ، وضرورة وجود موارد وعمليات تنظيمية جاهزة يمكن الوصول إليها للاستخدام حسب الحاجة ، وإمكانيات الاتصال واستخدامها ، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي . النتائج المرجوة هي (1) التجديد والاستقرار التنظيمي (2) منع تكرار الأزمة .

## التوصيات:

يجب أن تستخدم المنظمات خطة استراتيجية لإدارة الأزمات تتضمن البنود التالية ذات الصلة:

- نظام رسمي لإدارة الأزمات مع خطة عمل تم اختبارها ومراجعتها مسبقاً بحيث يتم دمج إدارة الأزمات بشكل صحيح في الإدارة الاستراتيجية .
- إشراك القادة التنظيميين من جميع المجالات الوظيفية لإدراج التخصصات في فريق إدارة الأزمات .
- تحديد الأحداث أو السيناريوهات المحتملة التي قد تؤدي إلى حالات الأزمات وتأثيرها المحتمل على المنظمة.
- تحديد العمليات الرئيسية والموارد والقادة التنظيميين وأصحاب المصلحة والخيارات الاستراتيجية للتغلب على حالات الأزمات .

○ خطة تنفيذ مستمرة ومحدثة ومقيّمة تتوافق مع قيم المؤسسة .

- 1) يحتاج الموظفون إلى التمكين والاستعداد لمواجهة الأزمات والأحداث .
  - ينبغي أن يكون لديهم المعرفة والقدرة على التصرف والاستفادة من الموارد التنظيمية المتاحة .
  - يجب أن يكونوا قادرين على الاستفادة من الإنسان ووسائل التواصل الاجتماعي ومهارات الاتصال الأخرى لنقل رسالة المنظمة في أوقات الأزمات .
  - يجب أن يمارسوا قيادة قوية للمساعدة في إدارة حالات الأزمات والأحداث ومنع تكرارها .
- 2) ينبغي بذل الجهود لإشراك أصحاب المصلحة في معالجة الأزمات . هذا يشمل:
  - فهم أصحاب المصلحة عبر الإنترنت وتسليم وسائل الإعلام .
  - إشراك وسائل التواصل الاجتماعي ومراقبتها .
  - إدراج أصحاب المصلحة كجزء لا يتجزأ من خطط عمل إدارة الأزمات القابلة للتنفيذ .
- 3) يجب على الشركات عقد دورات تدريبية في إدارة الأزمات حتى يكون التنفيذيون وقادة الفرق وجميع الموظفين على دراية بالبروتوكولات والإجراءات وخطط العمل لنشرها عندما تكون هناك أزمة وشيكة .

## الفصل الثالث : الدراسة النظرية

### 3.1 – الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية (مرجع J . K ج)

تدور الإدارة الاستراتيجية حول تحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية لمنظمتهم .

الإدارة الاستراتيجية تدور حول اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها . يمكن تعريف هذا المصطلح على أنه "أي شيء تقوم به الشركة بشكل جيد مقارنة بالشركات المنافسة " .

عندما تستطيع إحدى الشركات أن تفعل شيئاً لا تستطيع الشركات المنافسة أن تفعله ، أو تمتلك شيئاً ترغب فيه الشركات المنافسة ، يمكن أن يمثل ذلك ميزة تنافسية . على سبيل المثال في حالة الركود الاقتصادي العالمي فإن مجرد وجود نقود وافرة في الميزانية العمومية للشركة يمكن أن يوفر ميزة تنافسية كبيرة .

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والأفعال التي يقوم بها المدير والتي تقرر نتيجة أداء الشركة . يجب أن يكون لدى المدير معرفة وتحليل شاملين للبيئة التنظيمية العامة والتنافسية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة . يجب عليهم إجراء تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) أي يجب عليهم الاستفادة على أفضل وجه ممكن من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف التنظيمية والاستفادة من الفرص الناشئة من بيئة الأعمال وعدم تجاهل التهديدات .

تعطي الإدارة الاستراتيجية منظوراً أوسع لموظفي المنظمة ويمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيف تتناسب وظيفتهم مع الخطة التنظيمية بأكملها وكيف ترتبط بالاشتراك مع أعضاء المنظمة الآخرين ، الإدارة الاستراتيجية ليست سوى فن إدارة الموظفين بطريقة تزيد من القدرة على تحقيق أهداف العمل ، بحيث يصبح الموظفون أكثر ثقة بالنفس وأكثر التزاماً ورضاً ، حيث يمكنهم فهم رد فعل التغييرات البيئية على المنظمة والاستجابة المحتملة للمنظمة بمساعدة الإدارة الاستراتيجية ، وبالتالي يمكن للموظفين الحكم على تأثير هذه التغييرات على وظائفهم ويمكنهم مواجهة التغييرات بفعالية . (مجد صفور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 6)

**تعريف الاستراتيجية:** (مجد صفور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 7)

يحدد جونسون وسكولز الاستراتيجية على النحو التالي:

الاستراتيجية هي اتجاه المنظمة ونطاقها على المدى الطويل مما يحقق ميزة للمنظمة من خلال تكوينها للموارد في بيئة مليئة بالتحديات لتلبية احتياجات الأسواق وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة .

### **فوائد الإدارة الاستراتيجية:**

(Fred R . David· Strategic management concepts and cases – thirteenth edition, p17)

تسمح الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة بأن تكون أكثر نشاطاً من رد الفعل في تشكيل مستقبلها ؛ يسمح للمؤسسة ببدء الأنشطة والتأثير عليها (بدلاً من مجرد الاستجابة لها) وبالتالي ممارسة السيطرة على مصيرها . لقد أدرك أصحاب الأعمال الصغيرة والرؤساء التنفيذيون والرؤساء والمديرون في العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية فوائد الإدارة الاستراتيجية وأدركوها .

من الناحية التاريخية كانت الفائدة الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي مساعدة المنظمات على صياغة استراتيجيات أفضل من خلال استخدام نهج أكثر منهجية ومنطقية وعقلانية للاختيار الاستراتيجي .

تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية أكثر ربحية ونجاحًا من تلك التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية .

إلى جانب مساعدة الشركات على تجنب الانهيار المالي ، تقدم الإدارة الاستراتيجية مزايا أخرى ملموسة مثل زيادة الوعي بالتهديدات الخارجية ، وتحسين فهم استراتيجيات المنافسين ، وزيادة إنتاجية الموظفين ، وتقليل مقاومة التغيير ، وفهم أوضح للعلاقات بين الأداء والمكافأة .

تعزز الإدارة الاستراتيجية قدرات منع المشكلات في المنظمات لأنها تعزز التفاعل بين المديرين على جميع مستويات الأقسام والوظائف . الشركات التي رعت مديريها وموظفيها ، وشاركت معهم الأهداف التنظيمية ، ومكنتهم من المساعدة في تحسين المنتج أو الخدمة ، وأدركت مساهماتهم ، يمكن أن تلجأ إليهم للحصول على المساعدة في أي وقت بسبب هذا التفاعل .

### صرح Greenley أن الإدارة الاستراتيجية تقدم الفوائد التالية:

(Fred R . David· Strategic management concepts and cases – thirteenth edition, p18)

- ✓ تسمح بتحديد الفرص وتحديد أولوياتها واستغلالها .
- ✓ تقدم رؤية موضوعية لمشاكل الإدارة .
- ✓ وهي تمثل إطار عمل لتحسين التنسيق ومراقبة الأنشطة .
- ✓ تقلل من آثار الظروف المعاكسة والتغيرات .
- ✓ تسمح للقرارات الرئيسية لدعم الأهداف المحددة بشكل أفضل .
- ✓ تسمح بتخصيص أكثر فعالية للوقت والموارد للفرص المحددة .
- ✓ تسمح بتخصيص موارد أقل ووقت أقل لتصحيح القرارات الخاطئة أو المخصصة .
- ✓ تخلق إطار عمل للاتصال الداخلي بين الموظفين .
- ✓ تساعد على دمج سلوك الأفراد في جهد شامل .
- ✓ توفر أساساً لتوضيح المسؤوليات الفردية .
- ✓ تشجع التفكير إلى الأمام .
- ✓ توفر نهجاً تعاونياً ومنتكاملًا وحماساً لمعالجة المشاكل والفرص .
- ✓ تشجع على اتخاذ موقف إيجابي تجاه التغيير .
- ✓ تعطي درجة من الانضباط والشكلية لإدارة الأعمال التجارية .

الاستراتيجيون هم الأفراد الأكثر مسؤولية عن نجاح أو فشل المنظمة . لدى الاستراتيجيين ألقاب وظيفية مختلفة مثل الرئيس التنفيذي أو الرئيس أو المالك أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي أو المستشار أو العميد أو رائد الأعمال .

يقول جاي كونجر أستاذ السلوك التنظيمي في كلية لندن للأعمال ومؤلف كتاب "بناء القادة" :

(يجب أن يكون جميع الاستراتيجيين مسؤولين رئيسيين عن التعلم . نحن في فترة طويلة من التغيير . إذا لم يكن قادتنا نماذج رائعة وقادرة على التكيف بشكل كبير خلال هذه الفترة فلن نتكيف شركتنا أيضًا لأن القيادة في النهاية تدور حول أن تكون نموذجًا يحتذى به) .

## 1 . الهدف الاستراتيجي Strategic Intent

الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو الغرض من وجودها ولماذا ستستمر في الوجود ، بشرط أن تحافظ على ميزة تنافسية . يعطي الهدف الاستراتيجي صورة حول ما يجب على المؤسسة الدخول فيه على الفور من أجل تحقيق رؤية الشركة . إنه يحفز الناس . يوضح رؤية الشركة .

## 2 . الرسالة Mission Statement

الرسالة هي بيان الدور الذي تنوي المنظمة من خلاله خدمة أصحاب المصلحة فيها . يصف سبب عمل المنظمة وبالتالي يوفر إطاراً يتم من خلاله صياغة الاستراتيجيات . يصف ما تفعله المنظمة (أي القدرات الحالية) ومن تخدمه (أي أصحاب المصلحة) وما الذي يجعل المنظمة فريدة (أي سبب الوجود) .

## 3 . الرؤية Vision

يحدد بيان الرؤية أين تريد المنظمة أو تنوي أن تكون في المستقبل أو أين يجب أن تكون لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة على أفضل وجه . يصف الأحلام والتطلعات للمستقبل . على سبيل المثال تتمثل رؤية Wal-Mart's في (أن تصبح رائداً عالمياً في تجارة التجزئة) .

## 4 . الغايات والأهداف Goals and Objectives

الغايات **Goals** ليس شيئاً تقيسه الشركة ، عند مناقشة غاية ما لا توجد معايير موضوعة لقياس التقدم أو لتحديد ما إذا كان الغاية قد تحققت أم لا .

يأتي الهدف **Objective** مع مجموعة ملموسة من قياسات الأداء التي تساعدك على تحديد ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه وما الذي يمكن فعله لتحسين طريقة الوصول إلى الهدف في المستقبل .

## مستويات الاستراتيجية (مجد صفور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 14)

- **استراتيجية على مستوى الشبكة**  
ينطبق عندما تعمل العديد من المنظمات معاً لإنشاء كيان اقتصادي . من الضروري في بعض الأحيان مواءمة استراتيجيات العمل على مستوى الشركة لتشكيل استراتيجية منسقة داخلياً على مستوى الشبكة ، يمكن لمجموعة من منظمين أو أكثر تطوير استراتيجية تتناسب مع المتطلبات في البيئة ذات الصلة .
- **استراتيجية الشركة**  
تهتم بالغرض العام ونطاق العمل لتلبية توقعات أصحاب المصلحة . هذا مستوى حاسم لأنه يتأثر بشدة بالمستثمرين في الأعمال ويعمل على توجيه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جميع أنحاء الأعمال .
- **استراتيجية وحدة الأعمال**  
تهتم أكثر بكيفية تنافس الأعمال بنجاح في سوق معين . يتعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية بشأن اختيار المنتجات ، تلبية احتياجات العملاء ، اكتساب ميزة على المنافسين .. إلخ .
- **الاستراتيجية التشغيلية**  
تهتم بكيفية تنظيم كل جزء من الأعمال لتقديم الاتجاه الاستراتيجي على مستوى الشركة ووحدة الأعمال . لذلك تركز الاستراتيجية التشغيلية على قضايا الموارد والعمليات والأفراد وما إلى ذلك .

## تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من أربع خطوات:

(L. Wheelen، Thomas ، Hunger ، J. David. Strategic management and business policy.TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY ، THIRTEENTH EDITION ، p14)

تستند عملية الإدارة الاستراتيجية إلى الاعتقاد بأن المنظمات يجب أن تراقب باستمرار الأحداث والاتجاهات الداخلية والخارجية حتى يمكن إجراء التغييرات في الوقت المناسب حسب الحاجة . يتزايد معدل وحجم التغييرات التي تؤثر على المنظمات بشكل كبير كما يتضح من الكساد الاقتصادي العالمي الذي فاجأ العديد من الشركات . يجب أن تكون الشركات مثل الكائنات الحية "بارعة في التكيف" وإلا فإنها لن تنجو .

### **1. المسح البيئي**

يشير المسح البيئي إلى عملية جمع وفحص وتوفير المعلومات للأغراض الاستراتيجية . يساعد في تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة . بعد تنفيذ عملية التحليل البيئي يجب على الإدارة تقييمها بشكل مستمر والسعي لتحسينها .

### **2. صياغة الاستراتيجية**

هي عملية تحديد أفضل مسار للعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي تحقيق الغرض التنظيمي ، بعد إجراء مسح البيئة يقوم المديرون بصياغة استراتيجيات الشركات والأعمال والوظائف .

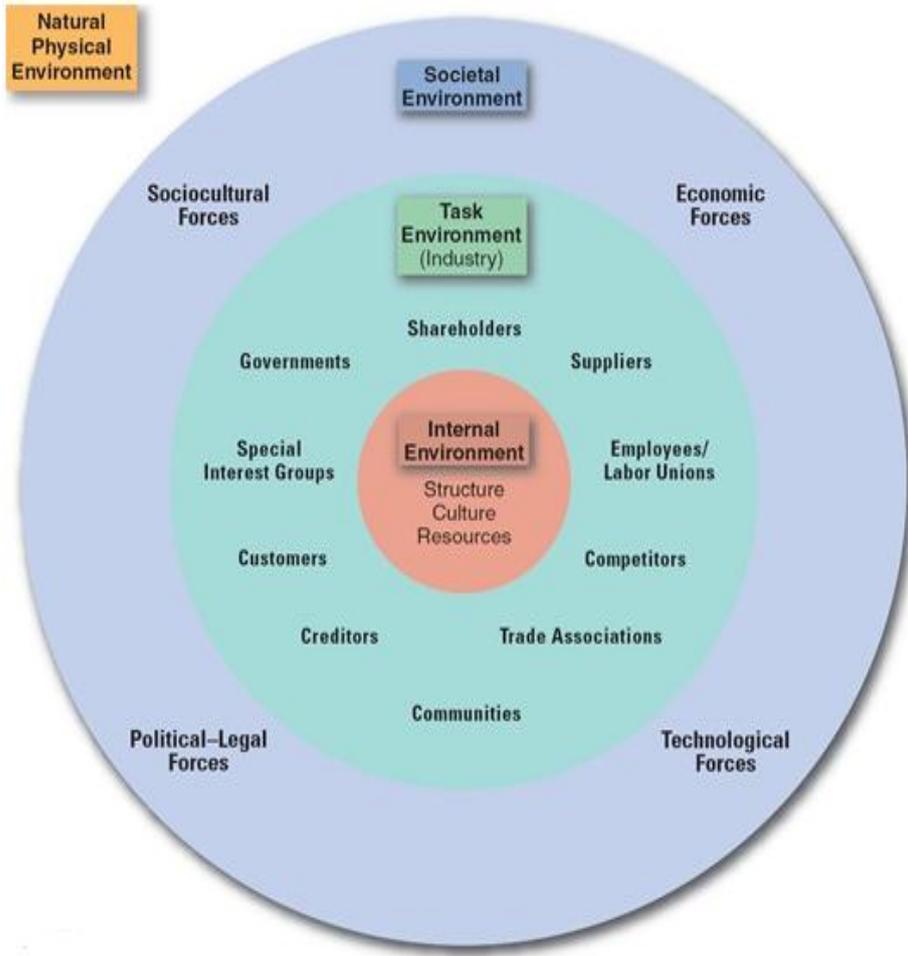
### **3. تنفيذ الاستراتيجية**

يعني جعل الاستراتيجية تعمل على النحو المنشود أو وضع استراتيجية المنظمة المختارة موضع التنفيذ ، يتضمن تنفيذ الاستراتيجية تصميم هيكل المنظمة وتوزيع الموارد وتطوير عملية صنع القرار وإدارة الموارد البشرية .

### **4. تقييم الاستراتيجية**

هو الخطوة الأخيرة في عملية إدارة الاستراتيجية . أنشطة تقييم الاستراتيجية الرئيسية هي: تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي هي أصل الاستراتيجيات الحالية ، وقياس الأداء ، واتخاذ الإجراءات العلاجية / التصحيحية . يتأكد التقييم من أن الاستراتيجية التنظيمية وتنفيذها يلبي الأهداف التنظيمية .

تتكون البيئة التنظيمية من عوامل خارجية وداخلية . يجب مسح البيئة لتحديد التطور والتنبؤ بالعوامل التي ستؤثر على النجاح التنظيمي . يشير المسح البيئي إلى امتلاك واستخدام المعلومات المتعلقة بالمناسبات والأنماط والاتجاهات والعلاقات داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة . يساعد المديرين على تحديد المسار المستقبلي للمنظمة . يجب أن يحدد المسح التهديدات والفرص الموجودة في البيئة . أثناء صياغة الاستراتيجية يجب على المنظمة الاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات . قد يكون تهديد منظمة ما فرصة لأخرى .



### تحليل البيئة الخارجية

التحليل الخارجي يعني فحص بيئة الصناعة . الغرض الأساسي من التحليل الخارجي هو تحديد الفرص والتهديدات في صناعة أو أي قطاع من شأنه أن يدفع الربحية والنمو والتقلب .

تشير الفرص الخارجية والتهديدات الخارجية إلى الاتجاهات والأحداث الاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية ، والديموغرافية ، والبيئية ، والسياسية ، والقانونية ، والحكومية ، والتكنولوجية ، والتنافسية التي يمكن أن تفيد أو تضر بشكل كبير منظمة في المستقبل .

في التحليل الخارجي يجب دراسة وتحليل ثلاث بيئات مترابطة:

- ❖ البيئة الصناعية: يتطلب فحص بيئة الصناعة تقييم الهيكل التنافسي لصناعة المنظمة بما في ذلك المركز التنافسي لمنظمة معينة ومنافسيها الرئيسيين ، من الضروري إجراء تقييم لطبيعة ومرحلة وديناميكيات وتاريخ الصناعة كما يتضمن أيضاً تقييم تأثير العولمة على المنافسة داخل الصناعة .
- ❖ البيئة الوطنية: يحتاج تحليل البيئة الوطنية إلى تقييم ما إذا كان الإطار الوطني يساعد في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العولمة .
- ❖ البيئة الاجتماعية الاقتصادية الأوسع / البيئة الكلية : يشمل تحليل البيئة الكلية استكشاف عوامل الاقتصاد الكلي ، والاجتماعية ، والحكومية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، والدولية التي قد تؤثر على البيئة .

يكشف تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة عن الفرص والتهديدات للمؤسسة ، لا يجب على المديرين الاستراتيجيين التعرف على الحالة الحالية للبيئة وصناعتهم فحسب بل يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على التنبؤ بمواقعها المستقبلية .

## أدوات تحليل البيئة الخارجية:

**تحليل PESTEL** (مجد صفور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 27)

هناك العديد من العوامل في البيئة الكلية التي ستؤثر على قرارات مديري أي منظمة . التغييرات الضريبية والقوانين الجديدة والحوافز التجارية والتغيير الديموغرافي وتغييرات السياسة الحكومية كلها أمثلة على التغيير الكلي . للمساعدة في تحليل هذه العوامل ، يمكن للمديرين تصنيفها باستخدام نموذج PESTEL .

### **العوامل السياسية:**

تشير إلى سياسة الحكومة مثل درجة التدخل في الاقتصاد ، ما هي السلع والخدمات التي تريد الحكومة توفيرها؟ إلى أي مدى تؤمن بدعم الشركات؟ ما هي أولوياتها من حيث دعم الأعمال؟

### **العوامل الاقتصادية:**

وتشمل أسعار الفائدة والتغيرات الضريبية والنمو الاقتصادي والتضخم وأسعار الصرف ، يمكن أن يكون للتغيير الاقتصادي تأثير كبير على سلوك الشركة ، على سبيل المثال: أسعار الفائدة المرتفعة قد تثبط الاستثمار لأن الاقتراض يكلف أكثر .

### **العوامل الاجتماعية:**

يمكن أن تؤثر التغييرات في الاتجاهات الاجتماعية على الطلب على منتجات الشركة وتوافر الأفراد واستعدادهم للعمل .

## العوامل التكنولوجية:

تخلق التقنيات الجديدة منتجات وعمليات جديدة . يعد التسوق عبر الإنترنت والترميز الشريطي والتصميم بمساعدة الكمبيوتر كلها تحسينات على الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا نتيجة لتكنولوجيا أفضل .

## العوامل البيئية:

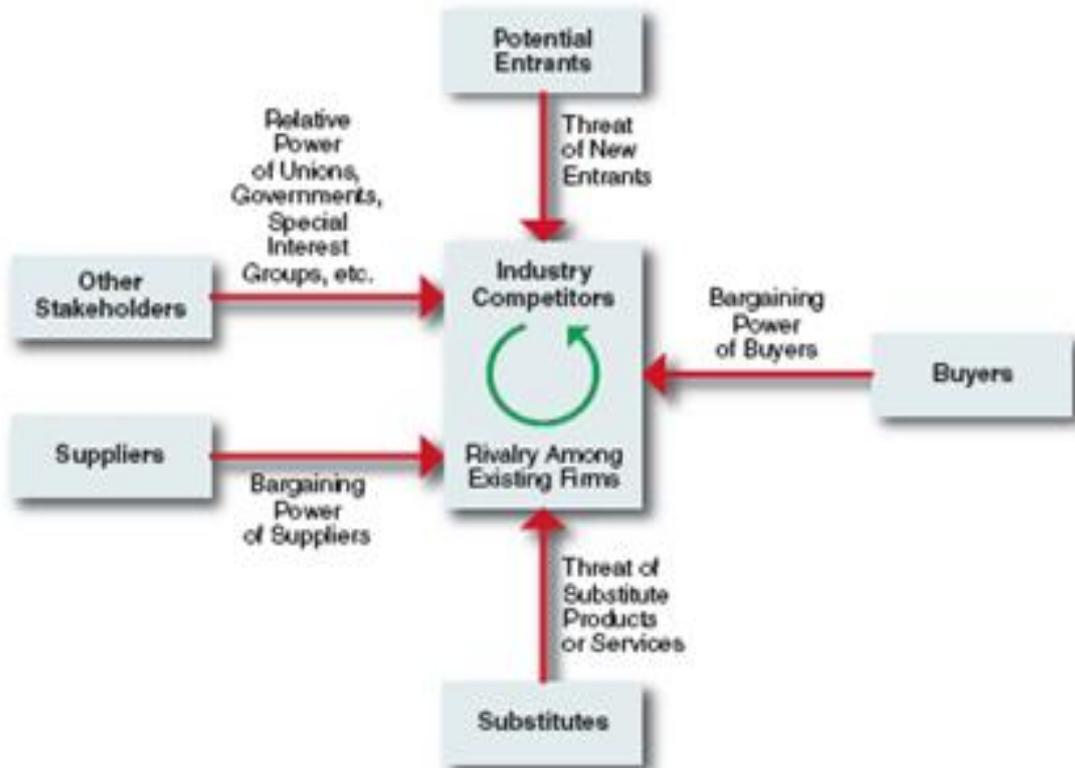
تشمل العوامل البيئية الطقس وتغير المناخ ، يمكن أن تؤثر التغيرات في درجات الحرارة على العديد من الصناعات بما في ذلك الزراعة والسياحة والتأمين ، مع حدوث تغيرات مناخية كبيرة بسبب الاحتباس الحراري ومع زيادة الوعي البيئي أصبح هذا العامل الخارجي قضية مهمة يجب على الشركات أخذها في الاعتبار .

## العوامل القانونية:

ترتبط بالبيئة القانونية التي تعمل فيها الشركات .

## تحليل القوى الخمس التنافسية The Five Competitive Forces

(L. Wheelen, Thomas, Hunger, J. David. Strategic management and business policy. TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, THIRTEENTH EDITION, p110)



يتم وصف القوى التنافسية الخمس عادةً على النحو التالي:

### أولاً: القدرة التفاوضية للموردين

يشمل مصطلح "الموردين" جميع مصادر المدخلات المطلوبة من أجل توفير السلع أو الخدمات . من المرجح أن تكون القدرة التفاوضية للموردين عالية عندما:

- (1) يهيمن على السوق عدد قليل من كبار الموردين بدلاً من مصدر إمداد مجزأ .
- (2) لا توجد بدائل لمدخل معين .
- (3) عملاء الموردين مجزؤون وبالتالي فإن قدرتهم التفاوضية منخفضة .
- (4) تكاليف التحويل من مورد إلى آخر مرتفعة .
- (5) من الممكن أن يقوم المورد بدمج العقود الآجلة من أجل الحصول على هوامش وأسعار أعلى .
- (6) صناعة الشراء لديها ربحية أعلى من صناعة التوريد .
- (7) التكامل إلى الأمام يوفر وفورات الحجم للمورد .
- (8) صناعة الشراء لديها حواجز منخفضة للدخول .

في مثل هذه الحالات غالبًا ما تواجه صناعة الشراء ضغوطًا عالية على الهوامش من مورديها . يمكن أن تقلل العلاقة مع الموردين الأقوياء من الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة .

### ثانياً: القدرة التفاوضية للعملاء

وبالمثل فإن القدرة التفاوضية للعملاء تحدد مقدار الضغط الذي يمكن للعملاء فرضه على الهوامش والأحجام . من المرجح أن تكون القدرة التفاوضية للعملاء عالية عندما:

- (1) يشترون كميات كبيرة وهناك تركيز للمشتريين .
- (2) تتألف صناعة التوريد من عدد كبير من صغار المشغلين .
- (3) صناعة التوريد تعمل بتكاليف ثابتة عالية .
- (4) المنتج غير متميز ويمكن استبداله بالبدايل .
- (5) التحول إلى منتج بديل بسيط نسبياً ولا يرتبط بالتكاليف المرتفعة .
- (6) العملاء لديهم هوامش منخفضة وحساسية للسعر .
- (7) يمكن للعملاء إنتاج المنتج بأنفسهم .
- (8) المنتج ليس ذا أهمية استراتيجية للعميل .
- (9) من الممكن أن يقوم العميل بالتكامل بشكل عكسي .

### ثالثاً: تهديد الوافدين الجدد

ستكون المنافسة في الصناعة أعلى كلما كان من الأسهل على الشركات الأخرى دخول هذه الصناعة . في مثل هذه الحالة يمكن للوافدين الجدد تغيير المحددات الرئيسية لبيئة السوق (مثل أسعار أسهم السوق ، ولاء العملاء) في أي وقت . هناك دائماً ضغط كامن للتفاعل والتعديل للاعبين الحاليين في هذه الصناعة .

يعتمد تهديد الوافدين الجدد على مدى وجود عوائق أمام الدخول:

- (1) وفورات الحجم (الحد الأدنى لمتطلبات الحجم للعمليات المربحة) .
- (2) ارتفاع الاستثمارات الأولية والتكاليف الثابتة .
- (3) ولاء العملاء للعلامة التجارية .
- (4) الملكية الفكرية المحمية مثل براءات الاختراع والتراخيص وغيرها .
- (5) ندرة الموارد الهامة ، على سبيل المثال فريق عمل مؤهل من الخبراء .
- (6) يتم التحكم في الوصول إلى المواد الخام من قبل اللاعبين الحاليين .
- (7) يتم التحكم في قنوات التوزيع من قبل اللاعبين الحاليين .
- (8) لدى اللاعبين الحاليين علاقات وثيقة مع العملاء .
- (9) ارتفاع تكاليف التحويل للعملاء .
- (10) التشريع والعمل الحكومي .

#### رابعاً: التهديد بالبدائل

يوجد تهديد من البدائل إذا كانت هناك منتجات بديلة ذات أسعار منخفضة ومعايير أداء أفضل لنفس الغرض . من المحتمل أن تجتذب نسبة كبيرة من حجم السوق وبالتالي تقلل حجم المبيعات المحتمل للاعبين الحاليين . تتعلق هذه الفئة أيضًا بالمنتجات التكميلية . على غرار تهديد الوافدين الجدد يتم تحديد معاملة البدائل من خلال عوامل مثل:

- (1) ولاء العملاء للعلامة التجارية .
- (2) علاقات وثيقة مع العملاء .
- (3) تبديل التكاليف للعملاء .
- (4) السعر النسبي لأداء البدائل .
- (5) الاتجاهات الحالية .

#### خامساً: شدة التنافس بين اللاعبين الحاليين

تصف هذه القوة شدة المنافسة بين اللاعبين الحاليين (الشركات) في الصناعة ، يؤدي الضغط التنافسي العالي إلى الضغط على الأسعار والهوامش وبالتالي على الربحية لكل شركة في الصناعة ، من المرجح أن تكون المنافسة عالية بين اللاعبين الحاليين عندما:

- (1) يوجد العديد من اللاعبين من نفس الحجم تقريبًا .
- (2) اللاعبين لديهم استراتيجيات مماثلة .
- (3) لا يوجد فرق كبير بين اللاعبين ومنتجاتهم وبالتالي هناك منافسة سعرية كبيرة .
- (4) معدلات نمو السوق المنخفضة (نمو شركة معينة ممكن فقط على حساب منافس) .
- (5) حواجز الخروج عالية (مثل المعدات باهظة الثمن وعالية التخصص) .

## المحددات الأربعة لنموذج Porter's Diamond هي كما يلي:

### 1 . شروط العامل:

عوامل الإنتاج للأمة بما في ذلك الموارد الطبيعية والعوامل التي تم إنشاؤها مثل كمية ومهارات وتكلفة الموظفين ، وفرة ونوعية وإمكانية الوصول ، تكلفة الموارد المادية للأمة ، مخزون الأمة من موارد المعرفة ، مقدار وتكلفة جودة موارد رأس المال ، تكلفة المستخدم للبنية التحتية للدولة ، وما إلى ذلك .

### 2 . شروط الطلب:

طبيعة الطلب على المنتجات أو الخدمة في الداخل ودرجة تطور المشتريين ، مثل تركيبات الطلب في السوق المحلية ، حجم ومعدل نمو الطلب في المنزل .. إلخ .

### 3 . الصناعات ذات الصلة والداعمة:

وجود أو عدم وجود الموردين والصناعات ذات الصلة التي هي أساساً تنافسية دولية ، مثل وجود صناعات الموردين التنافسية دولياً والتي تخلق مزايا في الصناعات التحويلية من خلال الوصول الفعال أو المبكر أو السريع إلى المدخلات الفعالة من حيث التكلفة والصناعات ذات الصلة التنافسية دولياً .

### 4 . استراتيجية الشركة وهيكلها والتنافس:

التنافس المحلي بين الشركات والظروف التي تحكم كيفية إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها ، مثل الطرق التي تدار بها الشركات وتختار المنافسة ، ومقدار التنافس المحلي وخلق واستمرار الميزة التنافسية في الصناعة المعنية .

**القوتان الخارجيتان اللتان تؤثران أيضاً على القدرة التنافسية للأمة ، ولكنهما لا تؤثران على المحددات المباشرة ، هما:**

- ❖ دور الصدفة الناجم عن التطورات مثل الاختراعات الجديدة ، القرارات السياسية من قبل الحكومة الأجنبية ، الحروب ، تحول كبير في الأسواق المالية العالمية . . . الخ .
- ❖ الأدوار المختلفة للحكومة بما في ذلك الإعانات ، سياسات التعليم ، الإجراءات تجاه أسواق رأس المال ، شراء السلع والخدمات ، قوانين الضرائب ، وتنظيم مكافحة الاحتكار .

## تحليل البيئة الداخلية

يعد التحليل الداخلي للبيئة خطوة مهمة جدًا في مسح البيئة . يجب على المنظمات مراقبة البيئة التنظيمية الداخلية . وهذا يشمل تفاعل الموظف مع الموظفين الآخرين ، وتفاعل الموظف مع الإدارة ، وتفاعل المدير مع المديرين الآخرين ، وتفاعل الإدارة مع المساهمين ، والوصول إلى الموارد الطبيعية ، والوعي بالعلامة التجارية ، والهيكل التنظيمي ، والموظفين الرئيسيين ، والإمكانات التشغيلية ، وما إلى ذلك أيضًا . يساعد تحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة .

نقاط القوة والضعف الداخلية هي أنشطة المنظمة التي يمكن التحكم فيها والتي يتم أداؤها بشكل جيد أو ضعيف . تنشأ في الإدارة ، والتسويق ، والتمويل / المحاسبة ، والإنتاج / العمليات ، والبحث والتطوير ، وأنشطة نظم المعلومات الإدارية للأعمال التجارية . تحديد وتقييم نقاط القوة والضعف التنظيمية في المجالات الوظيفية للأعمال التجارية هو نشاط أساسي للإدارة الاستراتيجية . (مجد صقور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 38)

## أدوات تحليل البيئة الداخلية:

**تحليل VRIO** (مجد صقور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 39)

هو أداة تحليل داخلية تستخدمها المنظمات لتصنيف مواردها بناءً على ما إذا كانت تحمل سمات معينة محددة في إطار العمل . ثم يسمح هذا التصنيف للمؤسسات بتحديد موارد الشركة التي تعتبر مزايا تنافسية .

أي شيء تمتلكه الشركة تقريبًا يمكن اعتباره موردًا أو قدرة ، ولكن كيف أن نفس سبب اختلاف أداء الشركة عن غيرها رغم امتلاك نفس الموارد تقريبًا؟ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

تؤكد الأدبيات الخاصة أن الاختلافات في الأداء من منظمة إلى أخرى لا يعتمد بشكل أساسي على الاختلافات بين مجالات النشاط ، ولكن بشكل خاص على الاختلافات بين الموارد والقدرات وطرق الاستفادة منها .

حسب تحليل **VRIO** يجب أن يكون المورد أو القدرة ذا قيمة ، ونادرًا ، وفريدًا (بما في ذلك غير قابل للاستبدال) ، ومنظم . وهو الأساس للتحليل الداخلي .

## ذو قيمة Valuable :

يعتبر المورد ذا قيمة إذا كان يساعد المنظمة على مواجهة تهديد خارجي أو استغلال فرصة . في حين أنه قد لا يساعد الشركة على التفوق على منافسيها إلا أنه لا يزال من الممكن تصنيفها على أنها قوة . إحدى الطرق الجيدة للتفكير في الموارد أنها ذات قيمة هي أن تسأل كيف تساعد الشركة . الأسس التنافسية المشتركة للشركات هي **الكفاءة والجودة واستجابة العملاء والابتكار** . إذا كان أحد الموارد يساعد في تحقيق أي من هذه الأشياء الأربعة ، فهو ذو قيمة .

## نادر Rare :

يعد المورد نادرًا إذا لم يكن يمتلكه منافسون آخرون على نطاق واسع .

## لا يضاهاى Inimitable :

المورد لا يضاهاى وغير قابل للاستبدال إذا كان من الصعب على شركة أخرى الحصول عليه أو الحصول على شيء بديل في مكانه . ربما يكون هذا هو أصعب المعايير التي يجب فحصها لأنه بإعطاء المنافس الوقت والمال الكافيين يمكن تقليد أي مورد تقريبًا ، هناك طريقة أخرى للمساعدة في تحديد ما إذا كان المورد لا يُضاهاى وهي لماذا / كيف نشأ . غالبًا ما تكون الموارد التي لا تضاهاى نتيجة لأسباب تاريخية أو غامضة أو معقدة اجتماعيًا .

## منظم Organized :

يتم تنظيم المورد إذا كانت الشركة قادرة على استخدامه بالفعل .

لا يعد المورد الذي يمثل ميزة تنافسية ضمانًا للقيمة المقدمة للمؤسسة ، أو قد لا يتم استخدام المورد من قبل المنظمة ، أو قد يكون مجرد ميزة مؤقتة . فعندما يكون المورد ذو قيمة فقط يكون لدينا ميزة تنافسية مشتركة وإذا كانت نادرة تصبح ميزة تنافسية مؤقتة وإذا كانت لا تضاهاى تصبح ميزة تنافسية غير مستغلة وإذا تم استغلالها بالشكل الأمل تصبح ميزة تنافسية مستدامة .

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

### نقاط القوة:

هي قدرات الشركة ومواردها التي تسمح لها بالمشاركة في أنشطة لتوليد قيمة اقتصادية وربما ميزة تنافسية . قد تكمن نقاط قوة الشركة في قدرتها على إنشاء منتجات فريدة ، أو تقديم خدمة عملاء عالية المستوى . قد تكون نقاط القوة أيضًا أشياء مثل ثقافة الشركة وموظفيها وتدريبها أو جودة مديريها . مهما كانت القدرة التي تمتلكها الشركة يمكن اعتبارها قوة .

### نقاط ضعف:

تتمثل في نقص الموارد أو القدرات التي يمكن أن تمنعها من توليد قيمة اقتصادية أو اكتساب ميزة تنافسية . هناك العديد من الأمثلة على نقاط الضعف التنظيمية . على سبيل المثال قد يكون لدى الشركة هيكل بيروقراطي كبير يحد من قدرتها على التنافس مع الشركات الأصغر والأكثر ديناميكية . قد يحدث ضعف آخر إذا كانت الشركة لديها تكاليف عمالة أعلى من المنافس الذي يمكن أن يكون لديه إنتاجية مماثلة من انخفاض تكلفة العمالة . خصائص المنظمة التي يمكن أن تكون قوة ، كما هو مذكور أعلاه يمكن أن تكون أيضًا نقطة ضعف إذا لم تقم الشركة بعملها بشكل جيد .

### الفرص:

تشكل الفرص للمنظمة فرصة لتحسين أدائها وميزتها التنافسية . قد تكون بعض الفرص متوقعة والبعض الآخر يظهر بشكل غير متوقع . قد تنشأ الفرص عندما تكون هناك منافذ للمنتجات أو الخدمات الجديدة ، أو عندما يمكن تقديم هذه المنتجات والخدمات في أوقات مختلفة وفي مواقع مختلفة . على سبيل المثال أتاح الاستخدام المتزايد للإنترنت فرصًا عديدة للشركات لتوسيع مبيعات منتجاتها .

### التحديات:

يمكن أن تكون التحديات فردًا أو مجموعة أو منظمة خارج الشركة تهدف إلى تقليل مستوى أداء الشركة . كل شركة تواجه تحديات في بيئتها . غالبًا ما تواجه الشركات الأكثر نجاحًا تحديات أقوى لأن هناك رغبة من جانب الشركات الأخرى في أخذ بعض هذا النجاح لصالحها . قد تأتي التحديات من منتجات أو خدمات جديدة من شركات أخرى تهدف إلى التخلص من الميزة التنافسية للشركة . قد تأتي التحديات أيضًا من اللوائح الحكومية أو حتى مجموعات المستهلكين .

يجب أن تتناول استراتيجية الشركة القوية التي توضح كيفية اكتساب ميزة تنافسية جميع العناصر الأربعة لتحليل SWOT . يجب أن تساعد المنظمة في تحديد كيفية استخدام نقاط قوتها للاستفادة من الفرص وتحييد التحديات .

## انتقادات لتحليل SWOT

يولد قوائم طويلة ، لا تستخدم الأوزان لتعكس الأولويات ، يستخدم كلمات وعبارات غامضة ، يمكن أن يكون نفس العامل في فئتين ، لا يوجد التزام للتحقق من الرأي بالبيانات أو التحليل ، يتطلب مستوى واحد فقط من التحليل ، لا يوجد ارتباط منطقي لتنفيذ الاستراتيجية .

مصنوفة TOWS – توضح كيف يمكن مطابقة الفرص والتهديدات الخارجية مع نقاط القوة والضعف الداخلية لتؤدي إلى 4 بدائل استراتيجيات ممكنة .

يوفر وسيلة لتبادل الأفكار حول استراتيجيات بديلة .

يجبر المديرين على إنشاء أنواع مختلفة من استراتيجيات النمو والتكشف .

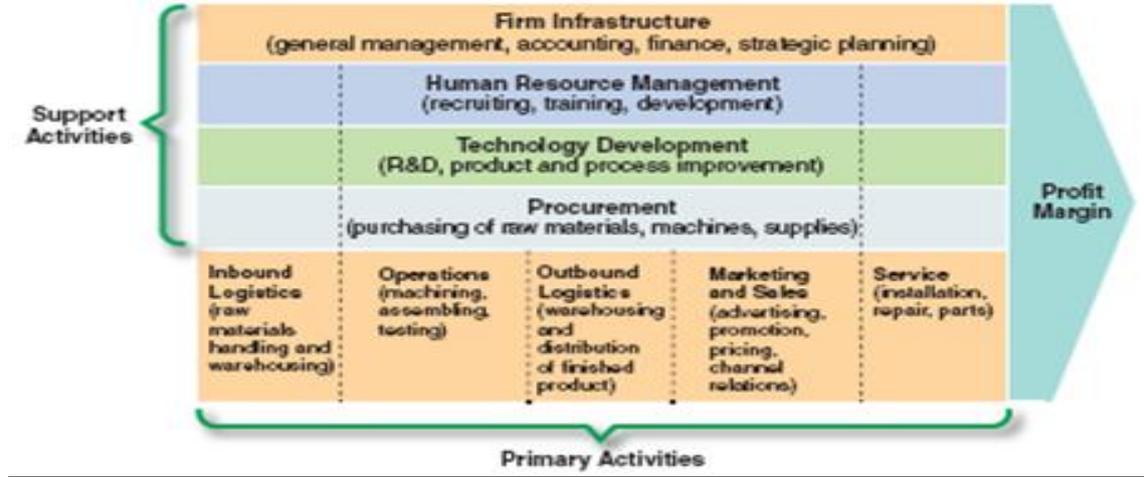
تستخدم لتوليد استراتيجيات الشركات وكذلك الأعمال .

	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S) List 5 – 10 internal strengths here	Weaknesses (W) List 5 – 10 internal weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)			
Opportunities (O) List 5 – 10 external opportunities here		<b>SO Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	<b>WO Strategies</b> Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5 – 10 external threats here		<b>ST Strategies</b> Generate strategies here that use strengths to avoid threats	<b>WT Strategies</b> Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

## تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

(مجد صقور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 45)

(L. Wheelen، Thomas ، Hunger ، J. David. Strategic management and business policy.TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY ، THIRTEENTH EDITION ، p146)



### الأنشطة الأساسية:

#### 1 . الخدمات اللوجستية الواردة

هنا يتم استلام البضائع من موردي الشركة . يتم تخزينها حتى الحاجة إليها على خط الإنتاج / التجميع . يتم نقل البضائع في جميع أنحاء المنظمة .

#### 2 . العمليات

هذا هو المكان الذي يتم فيه تصنيع البضائع أو تجميعها . يمكن أن تشمل العمليات الفردية خدمة الغرف في فندق ، أو تعبئة الكتب ، أو التركيب النهائي لمحرك سيارة جديدة .

#### 3 . اللوجستيات الصادرة

تم الانتهاء الآن من البضائع ، ويجب إرسالها على طول سلسلة التوريد إلى تجار الجملة أو تجار التجزئة أو المستهلك النهائي .

#### 4 . التسويق والمبيعات

بأسلوب موجه نحو العميل الحقيقي ، تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإعداد العرض لتلبية احتياجات العملاء المستهدفين . يركز هذا المجال بشدة على الاتصالات التسويقية ومزيج العروض الترويجية .

#### 5 . الخدمة

وهذا يشمل جميع مجالات الخدمة مثل التركيب وخدمة ما بعد البيع ومعالجة الشكاوى والتدريب وما إلى ذلك .

## أنشطة الدعم:

### 1 . المشتريات

هذه الوظيفة مسؤولة عن جميع عمليات شراء السلع والخدمات والمواد . الهدف هو تأمين أقل سعر ممكن للمشتريات بأعلى جودة ممكنة . سيكونون مسؤولين عن الاستعانة بمصادر خارجية (المكونات أو العمليات التي يتم إجراؤها عادة في المنزل تتم بواسطة منظمات أخرى) ، والشراء الإلكتروني (باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات القائمة على الويب لتحقيق أهداف الشراء) .

### 2 . تطوير التكنولوجيا

التكنولوجيا مصدر مهم للميزة التنافسية . تحتاج الشركات إلى الابتكار لتقليل التكاليف وحماية الميزة التنافسية والحفاظ عليها . يمكن أن يشمل ذلك تكنولوجيا الإنتاج وأنشطة التسويق عبر الإنترنت والتصنيع الخالي من الهدر والعديد من التطورات التكنولوجية الأخرى .

### 3 . إدارة الموارد البشرية (HRM)

الموظفون مورد مكلف وحيوي . تقوم المنظمة بإدارة التوظيف والانتخاب والتدريب والتطوير والمكافآت والأجور . ستكون مهمة وأهداف المنظمة القوة الدافعة وراء استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

### 4 . البنية التحتية الثابتة

يشمل هذا النشاط ويدفعه التخطيط المؤسسي أو الاستراتيجي . ويشمل نظام المعلومات الإدارية ، وآليات أخرى للتخطيط والرقابة مثل قسم المحاسبة .

## المقارنة المعيارية Benchmarking

المقارنة المعيارية هي البحث المستمر عن الممارسات الأفضل وتكييفها بشكل ملحوظ والتي تؤدي إلى أداء متفوق من خلال التحقيق في أداء وممارسات المنظمات الأخرى (الشركاء المعياريين) .

تتجاوز المقارنة المعيارية المقارنات مع المنافسين إلى فهم الممارسات التي تكمن وراء فجوات الأداء . إنها ليست طريقة "النسخ" ممارسات المنافسين ، ولكنها طريقة للبحث عن أداء أفضل للعملية من خلال النظر خارج الصناعة . تجعل المقارنة المعيارية من الممكن كسب التفوق التنافسي بدلاً من التكافؤ التنافسي .

**بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية والخارجية يمكن انشاء مصفوفة ملخص تحليل العوامل الإستراتيجية (SFAS)**

(L. Wheelen, Thomas, Hunger, J. David. Strategic management and business policy. TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, THIRTEENTH EDITION, p126)

يلخص SFAS العوامل الاستراتيجية للمؤسسة من خلال دمج العوامل الخارجية من جدول EFAS مع العوامل الداخلية من جدول IFAS

External Factor Analysis Summary (EFAS Table): Maytag as Example

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
1	2	3	4	5
<b>Opportunities</b>				
■ Economic integration of European Community	.20	4.1	.82	Acquisition of Hoover
■ Demographics favor quality appliances	.10	5.0	.50	Maytag quality
■ Economic development of Asia	.05	1.0	.05	Low Maytag presence
■ Opening of Eastern Europe	.05	2.0	.10	Will take time
■ Trend to "Super Stores"	.10	1.8	.18	Maytag weak in this channel
<b>Threats</b>				
■ Increasing government regulations	.10	4.3	.43	Well positioned
■ Strong U.S. competition	.10	4.0	.40	Well positioned
■ Whirlpool and Electrolux strong globally	.15	3.0	.45	Hoover weak globally
■ New product advances	.05	1.2	.06	Questionable
■ Japanese appliance companies	.10	1.6	.16	Only Asian presence in Australia
<b>Total Scores</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>	

Internal Factor Analysis Summary (IFAS Table): Maytag as Example

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
1	2	3	4	5
<b>Strengths</b>				
■ Quality Maytag culture	.15	5.0	.75	Quality key to success
■ Experienced top management	.05	4.2	.21	Know appliances
■ Vertical integration	.10	3.9	.39	Dedicated factories
■ Employer relations	.05	3.0	.15	Good, but deteriorating
■ Hoover's international orientation	.15	2.8	.42	Hoover name in cleaners
<b>Weaknesses</b>				
■ Process-oriented R&D	.05	2.2	.11	Slow on new products
■ Distribution channels	.05	2.0	.10	Superstores replacing small dealers
■ Financial position	.15	2.0	.30	High debt load
■ Global positioning	.20	2.1	.42	Hoover weak outside the United Kingdom and Australia
■ Manufacturing facilities	.05	4.0	.20	Investing now
<b>Total Scores</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>	

## استراتيجيات تنافسية عامة

(مجد صقور ، المادة العلمية الجامعة الافتراضية 2020 ، ص 51)

### استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية

تتطلب قيادة التكلفة الإجمالية من الشركات تطوير سياسات تهدف إلى أن تصبح وتبقى المنتج و / أو الموزع الأقل تكلفة في الصناعة . تتضمن استراتيجيات الشركة التي تهدف إلى التحكم في التكاليف إنشاء مرافق ذات نطاق فعال ، ومراقبة صارمة للتكاليف والنفقات العامة ، وتجنب حسابات العملاء الهامشية ، وتقليل نفقات التشغيل ، وخفض تكاليف المدخلات ، ومراقبة صارمة لتكاليف العمالة ، وخفض تكاليف التوزيع .

يكتسب القائد منخفض التكلفة ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الإنتاج أو التوزيع عن تلك الخاصة بالشركات الأخرى في السوق . الاستراتيجية مهمة بشكل خاص للشركات التي تبيع سلعا لا تحمل علامة تجارية مثل لحم البقر أو الفولاذ .

قيادة التكلفة الإجمالية لا تخلو من المشاكل المحتملة ، قد تتنافس شركتان أو أكثر على قيادة التكلفة في حروب أسعار تدفع الأرباح إلى مستويات منخفضة للغاية . من الناحية المثالية ستطور الشركة التي تستخدم استراتيجية قائد التكلفة ميزة لا يمكن نسخها بسهولة من قبل الآخرين . يجب على قادة التكلفة أيضا الحفاظ على استثماراتهم في أحدث المعدات أو مواجهة إمكانية دخول منافسين أكثر فعالية من حيث التكلفة . قد تؤدي التغييرات الرئيسية في التكنولوجيا إلى تغيير عمليات الإنتاج بشكل جذري بحيث لا تعود الاستثمارات السابقة في تكنولوجيا الإنتاج مفيدة .

أخيرا ، قد تصبح الشركات مهتمة جدا بالحفاظ على تكاليف منخفضة بحيث يتم التغاضي عن التغييرات المطلوبة في الإنتاج أو التسويق . قد تكون الاستراتيجية أكثر صعوبة في بيئة ديناميكية لأن بعض النفقات التي قد تسعى الشركات إلى تقليلها هي تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف أبحاث التسويق ومع ذلك فهذه نفقات قد تحتاج الشركة إلى تكبدها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية .

### استراتيجية التمايز

تتطلب الاستراتيجية العامة الثانية ، التي تميز المنتج أو الخدمة ، أن تقوم الشركة بإنشاء شيء ما حول منتجها أو خدمتها التي يُنظر إليها على أنها فريدة في جميع أنحاء الصناعة . سواء كانت الميزات حقيقية أو فقط في ذهن العميل ، يجب أن يدرك العملاء أن المنتج يحتوي على ميزات مرغوبة لا توجد عادة في المنتجات المنافسة . يجب أن يكون العملاء أيضا غير حساسين للسعر نسبيا . تعني إضافة ميزات المنتج أن تكاليف الإنتاج أو التوزيع لمنتج متميز قد تكون أعلى إلى حد ما من سعر منتج عام غير متميز .

يجب أن يكون العملاء على استعداد لدفع أكثر من التكلفة الحدية لإضافة ميزة التمايز إذا أريد لاستراتيجية التمايز أن تنجح .

يمكن تحقيق التمايز من خلال العديد من الميزات التي تجعل المنتج أو الخدمة تبدو فريدة من نوعها . قد تشمل الاستراتيجيات الممكنة لتحقيق التمايز ما يلي:

الضمانات ، صورة العلامة التجارية ، التكنولوجيا ، الخدمة ، الجودة / القيمة ، شبكة الوكلاء .

التمايز لا يسمح للشركة بتجاهل التكاليف ؛ يجعل منتجات الشركة أقل عرضة لضغوط التكلفة من المنافسين لأن العملاء يرون المنتج فريداً ومستعدون لدفع المزيد للحصول على المنتج بالميزات المرغوبة . يمكن تحقيق التمايز من خلال ميزات المنتج الحقيقية أو من خلال الإعلانات التي تجعل العميل يدرك أن المنتج فريد من نوعه .

### استراتيجية التركيز

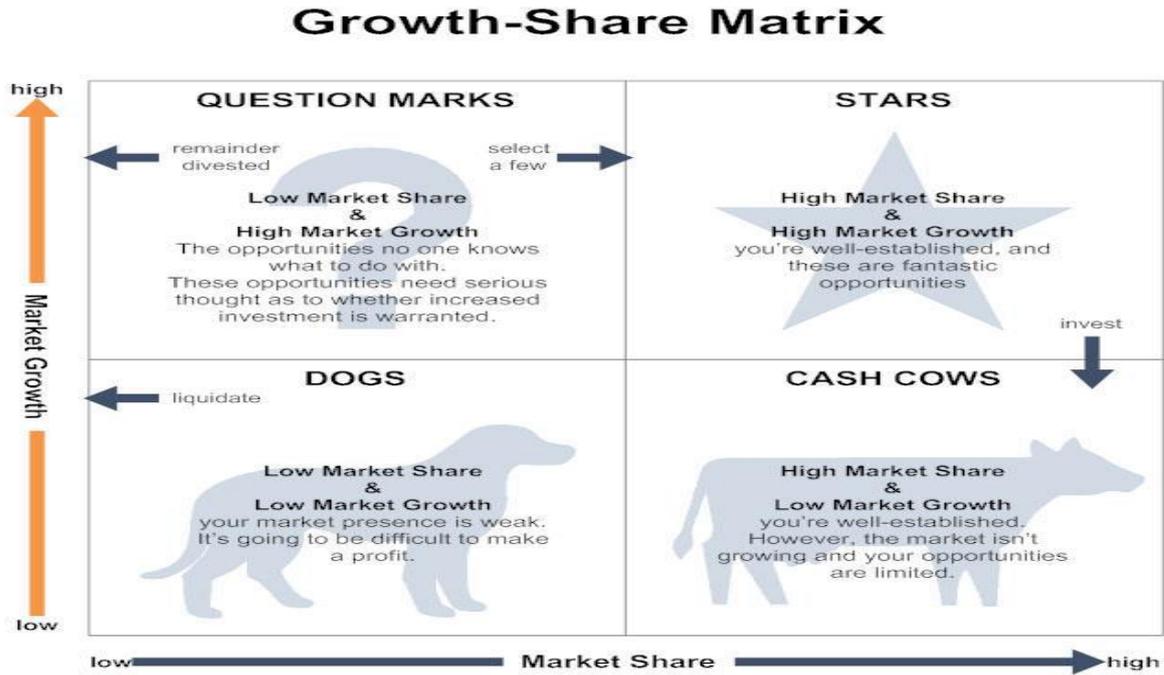
وتسمى أيضاً استراتيجية المتخصصة أو استراتيجية التجزئة وتتضمن التركيز على عميل معين أو خط إنتاج أو منطقة جغرافية أو قناة توزيع أو مرحلة في عملية الإنتاج أو مكانة في السوق .

الفرضية الأساسية لاستراتيجية التركيز هي أن الشركة قادرة بشكل أفضل على خدمة شريحة محدودة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الذين يمكنهم خدمة نطاق أوسع من العملاء . تقوم الشركات التي تستخدم استراتيجية التركيز ببساطة بتطبيق استراتيجية قائد التكلفة أو استراتيجية التمايز على جزء من السوق . وبالتالي قد تكون الشركات قادرة على تمييز نفسها بناءً على تلبية احتياجات العملاء ، أو قد تكون قادرة على تحقيق تكاليف أقل في أسواق محدودة . تكون استراتيجيات التركيز أكثر فاعلية عندما يكون لدى العملاء تفضيلات مميزة أو احتياجات متخصصة .

غالباً ما تكون استراتيجية التركيز مناسبة للشركات الصغيرة التي لا تملك القدرة أو الموارد للمشاركة في جهد تسويقي كبير . قد تكون هذه الاستراتيجية مناسبة أيضاً إذا كان السوق المستهدف صغيراً جداً لدعم عملية واسعة النطاق . على سبيل المثال بدأت وول مارت في مدن صغيرة في الجنوب والغرب الأوسط ومع اكتساب الشركة للمعرفة والقبول في السوق توسعت في جميع أنحاء الجنوب ثم على المستوى الوطني والآن على الصعيد الدولي . بدأت وول مارت باستراتيجية مركزة لقائد التكلفة في سوقها المحدود وتمكنت لاحقاً من التوسع خارج قطاعها الأولي في السوق .

## 1. مصفوفة النمو والمشاركة:

تُعرف أيضًا باسم "مصفوفة نمو بوسطن أو BCG" ، تنشئ تقييمًا مرئيًا للمنتجات أو الاستثمارات من حيث الحصة النسبية في السوق ومعدل نمو السوق . يتم رسم كل استثمار أو منتج في واحد من أربعة مواضع في المصفوفة . يمكن اعتبار منتج أو استثمار:



الكلب: لها حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض . كما يوحي اسمهم فهو منتج أو استثمار بإمكانيات قليلة أو معدومة . الخيار الاستراتيجي: استراتيجية الانكماش .

علامة الاستفهام: وصف الاستثمار الذي ينمو بسرعة ولكنه لا يدر بالضرورة الكثير من الإيرادات بسبب انخفاض حصة السوق . قد يتطلب الأمر مبالغ كبيرة من الاستثمار للاستمرار في النمو وفي ظل الظروف المناسبة يمكن أن يصبح نجماً ، لكن بدون نمو يمكن أن يصبح كلبًا بسرعة . الخيار الاستراتيجي: استراتيجية النمو أو الانكماش .

النجم: معدل نمو مرتفع في سوق ذات نمو مرتفع . كلاهما يصنع ويستهلك كميات كبيرة من رأس المال . مع انخفاض نمو السوق واحتفاظ النجم بحصته في السوق ، يصبح بقرة رابحة يمكنها تحقيق إيرادات للابتكار والاستثمار في المستقبل . الخيار الاستراتيجي: استراتيجية النمو والتوسع .

البقرة النقدية: لديها حصة سوقية عالية في سوق ناضجة ومنخفضة النمو . يدرون عائدات أكثر من الموارد التي يستهلكونها . غالبًا ما يتم استخدامها .

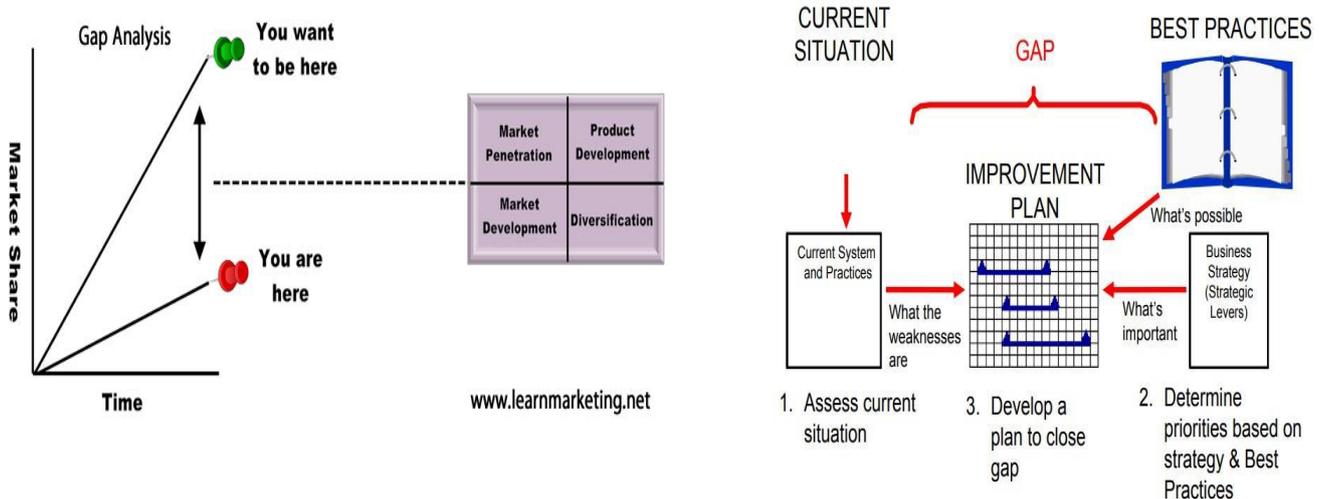
## 2. ماتريكس أسنوف

يُعرف أيضًا باسم "شبكة توسيع السوق المنتج"؛ وهو إطار عمل استراتيجي مصمم للمؤسسات لمساعدتها في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الأربعة التي ينبغي عليها اتباعها لتنمية أعمالها بنجاح. إنها أداة تخطيط استراتيجي توفر إطارًا لمساعدة المديرين التنفيذيين وكبار المديرين والمسوقين على وضع استراتيجيات للنمو المستقبلي. تم تسميته على اسم الأمريكي الروسي إيغور أنسوف، الذي ابتكر هذا المفهوم.



## 3. طريقة تحليل الفجوة

طريقة لمقارنة الظروف والممارسات الحالية من أجل تحديد الثغرات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين فيما يتعلق بالامتثال للمعايير ذات الصلة (تحديد وتصحيح الفجوات بين المستويات المرغوبة ومستويات الأداء الفعلية).



#### 4. مصفوفة تحديد المواقع الاستراتيجية وتقييم العمل (space)

### Strategic positioning and action evaluation (space) matrix

هي أداة إدارة استراتيجية تركز على صياغة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة .

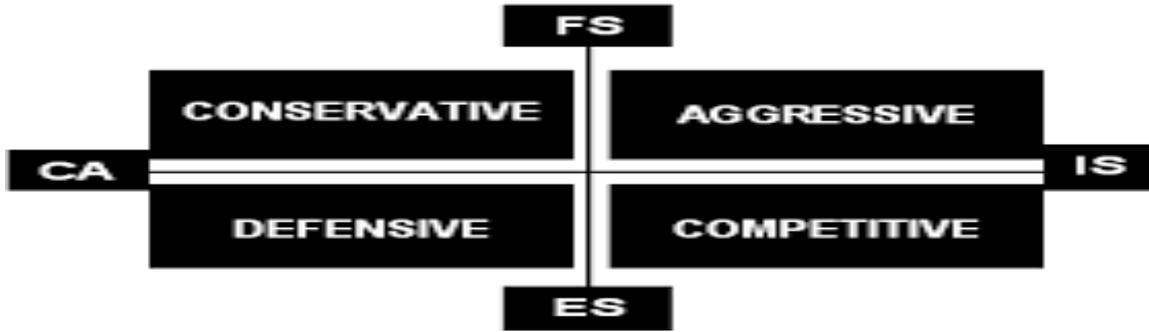
يتم تقسيم مصفوفة SPACE إلى أربعة أرباع حيث يقترح كل ربع نوعاً مختلفاً أو طبيعة استراتيجية:

1 . عدواني      2 . محافظة      3 . دفاعية      4 . تنافسية

يعمل تحليل مصفوفة الفضاء على بُعدين استراتيجيين داخليين وخارجيين من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة في الصناعة . تستند مصفوفة الفضاء إلى أربعة مجالات للتحليل .

الأبعاد الاستراتيجية الداخلية: القوة المالية (FS) الميزة التنافسية (CA)

الأبعاد الاستراتيجية الخارجية: الاستقرار البيئي (ES) قوة الصناعة (IS)



## 3.2 – الدراسة النظرية لإدارة الأزمات (مرجع ت , ث)

**الحدث Incident** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص6)

هي شيء حدث وانقضى أثره ، و هي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر .

**الحادث Accident** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص6)

هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله .

**الصراع Conflict** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص7)

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام .

**الأزمة Crisis** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص7)

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

وقد أجمع البعض أنها حدث تتصف بالآتي:

1. يقع فجأة دون توقع ، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته
2. يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه
3. يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية
4. يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع حسب مستوي ونوع الأزمة الخبرة الكافية لمواجهتها ، و ربما كانت الخبرة غير كافية .

**مفهوم إدارة الأزمات** (هيكال ، محمد ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، 2006 ، ص 23)

تعريف 1: اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي ، لحل مشاكل سببتها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر ، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال ، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث .

تعريف 2: القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم و طبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والاعداد لمواجهتها عند حدوثها .

**أبعاد الأزمة:** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص9)

أولاً : الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات .

ثانياً : قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة .

ثالثاً : تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد .

أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف  
فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي علي جذور الأزمة .

الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول " إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج  
فوراً من المطبخ " .

لا توجد أزماتان متشابهتان تماماً ، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها و نتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى .  
لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة  
للأزمات . بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار .

بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في  
المنظمة .

لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال عندما  
تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا  
يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة .

أن حل أزمة معينة لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل  
فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت .

تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في  
الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات .

لا يجب النظر دائماً إلي الأزمة علي أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات اكثر قوة .  
فالأزمات يمكن ان تكون خبرة إيجابية لدي المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع ان تزيد من حساسية  
المدبرين لتحديد مواطن القوة والضعف .

### **الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص19)

الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي:

التكلفة المناسبة – الأداء الجيد - الوقت الملائم

### **إدارة المواقف المفاجئة** (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص25)

**الخلفية العلمية و الثقافية:-**

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث .
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات .
- تحديد و إدارة القيم .
- التكيف النفسي و ضبط الذات .

- البعد التكاليفي .
- استخدام الحاسوب .

#### الأدوات:

- الاتصالات .
- توفير حجم معلومات .
- تنمية الوسائل الاتصالية .
- استراتيجية الاتصال سواء في الداخل أو مع الخارج .

#### كفاءة المواجهة:

- إجراءات مواجهة الموقف .
- قدرة مهارة شجاعة انضباط .
- جمع الجهود السيطرة التوقع القرار .

### الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

#### الأسلوب الأول : تغيير العادات (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص31)

- ✓ مقابلة العملاء المستهدفون .
- ✓ مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء ، لخوض التجربة من وجهة نظر العميل .
- ✓ التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن العمل والبقاء في آل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف علي كافة تفاصيلها .
- ✓ تبادل الندب والإعارة الخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء .
- ✓ صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعيه وتحميه وتحتفي به .
- ✓ إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره .
- ✓ عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع بروياهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها .
- ✓ إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة .

#### الأسلوب الثاني : مس شغاف القلوب (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص32)

- ✓ العمل على تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والأمال والأحلام .
- ✓ الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد والمجموعات والمؤسسة أكل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها .
- ✓ تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء ، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم التقدير .
- ✓ تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل .
- ✓ غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين علي أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسؤولية عن تحقيق النتائج .
- ✓ نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات .

### الأسلوب الثالث : تغيير الثقافة (استمالة العقول – منطقي) (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص34)

- ✓ تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم ، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير .
- ✓ إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل .
- ✓ القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة ، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة .
- ✓ تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات ، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صورا كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلي بلوغه ، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلي تحقيقه .
- ✓ صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم في مكان العمل .
- ✓ استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفير للعاملين خطوطا إرشادية تساعدهم علي التكيف مع الثقافة .

### خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص45)

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة .
- مدى إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة .
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة .
- مدى كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة .
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة .
- مدى إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة .

### عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة (عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات ، ص46)

- تحديد و تقييم المخاطر .
- تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة .
- وضع خطط الطوارئ .
- وضع السياسات و النظم و الإجراءات .
- تدريب الأفراد و المجموعات .
- تقييم عملية الاستعداد .

- (a) هي منهج إداري يبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها و أحجامها و أوقات حدوثها ، ومجالات وقوعها ، و وضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة ، و ذلك من خلال فحص و تشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك و وضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها .
- (b) هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات و الترتيبات و الاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة .
- (c) هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات و إدارات معنية بالاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها . بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل و المشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم و مساعدات و تدخلات إذا ما حدثت الأزمة .
- (d) هي الإدارة الفعلية للأزمة والتعامل معها بعد وقوعها ، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين و طريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة و أسلوب الاتصالات و القيادة و توزيع المهام والأدوار ، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف و وقت حدوث الأزمة فقط .
- (e) تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف و الاستعدادات التي تدور حول الضغوط و تقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد و الجماعة والمنظمة في المواقف المفاجئة و الأحداث السيئة غير المتوقعة .
- (f) هي أسلوب يبني على التنبؤ الجيد و تحديد الأدوار و المهام و التحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة و يختص بمعالجة هذا الطرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط و سرعة الحركة و توالي الأحداث و تداعي الخسائر و انهيار النظام و تهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها .

### التخطيط لمواجهة الأزمة قبل وقوعها ويتطلب فرعين :

(هيكال ، محمد ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، 2006 ، ص 231)

- التخطيط للطوارئ من خلال سيناريوهات مستقبلية : يجب أن يضع واضعوا السيناريو نصب أعينهم الاطار المحدد لعملهم من خلال:
- تحديد الهدف – القدرة على المناورة وحرية الحركة – عناصر القوة والحشد – تقدير استخدام القوة – سرعة التحكم والسيطرة على الأزمة – تأمين الموارد البشرية والمادية – الاستجابة السريعة للأزمة – الأساليب غير المباشرة وأهمها التدرج ، التتابع والارتباط ، التكامل والتنسيق ، التمويه والخداع .
- تقييم قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات .

### 3.3 – الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات (مرجع رقم E,F,G,H,I)

أهم مقومات التخطيط استراتيجي في ظل الأزمات:

#### ❖ تشكيل فريق إدارة الأزمات:

- تشكيل فريق إدارة الأزمات المكون من أصحاب المصلحة من مختلف الإدارات وخطوط الإنتاج والمواقع . يكون مختصر عملها بطرح قائمة بالأزمات المحتملة التي قد تواجهها ثم ترتيب أولويات تحديد الأزمات الأكثر احتمالية التي يجب على هذه المجموعة التخطيط لها أولاً . (1)
- إهمال العوائق التقليدية وإزالة الحواجز الهرمية التقليدية حيث يتم تحديد القادة بناء على المعرفة والخبرة والشغف بغض النظر عن مناصبهم أو أدوارهم ، من أجل وضع استراتيجية مرنة تمكن الجميع من القيام بما يجب القيام به لمعالجة الأزمة . (1)
- إنشاء خطة اتصال مع جميع الفرق: يعد إنشاء خطة اتصال قوية تحدد بوضوح أعضاء الفريق المعنيين وأدوارهم أحد أهم الخطوات التي يجب اتخاذها في إدارة الأزمات ، حيث يجب دمج هذه الخطة في خطة طوارئ شاملة ، ويجب مشاركتها مع جميع أعضاء الفريق . تحدث النتيجة المرجوة بشكل أسرع عندما تركز على إيجاد حلول فعالة . (1)

#### ❖ تحسين جودة المعلومات:

- حيث إن توفير المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب في جميع مراحل اتخاذ القرار يعزز النجاح في التغلب على الأزمة ، وذلك من خلال:
- تحديد التركيز على الأزمة: فمعظم الأزمات قصيرة الأجل . (2)
- مراجعة وتحليل أي بيانات ومعلومات تساعد في تحديد نقاط القوة والاحتياجات والتحديات المتوقعة .
- توثيق سير العمل والعمليات ، ولعب الأدوار والقيام بتدريبات تلقائية تشمل مجموعة متنوعة من أعضاء الفريق الذين سيتولون أدواراً قيادية مختلفة في الأزمة لتعزيز زخم حل المشكلات والتفكير النقدي . (1)

#### ❖ مراجعة وتأكيـد الرؤية الشاملة والقيم هل ما زالت منطقية في ظل هذه الأزمة؟ (2)

#### ❖ خذ رد فعل سريع بعد النظر بشأن حالة الأزمة:

- تتطلب فجائية الأزمة وعواقبها السلبية تحليلاً عاجلاً للمعلومات من المديرين .
- تحديد الكرات في الهواء: أي تتلاعب بالأولويات والمسؤوليات والالتزامات . قم بعمل قائمة بجميع الأمور المهمة التي لديك من حيث صلتها بعملائك . ضع في اعتبارك أيضاً العمليات والمبيعات الإدارية وتطوير الأعمال وقرارات القيادة . (2)
- حدد ما ستحتفظ به أو تضعه أو تسقطه: بدلاً من ترك الفرصة أو الضغط أو الإرهاق ، يتم اتخاذ القرار . ما الذي يجب أن تستمر به؟ ما الذي يمكنك إسقاطه؟ وكيف؟ (2)

1 - <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/09/16/14-ways-to-build-a-solid-crisis-management-strategy/#794e625a89>  
2 - <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/16/how-to-quickly-build-a-strategy-for-a-crisis/#284a32be7541>

- المرونة وقبول الضعف : للتغلب على الأزمة ، يجب أن يتحلى القادة بالمرونة وأن يتعلموا المرونة . وهذا يشمل اتخاذ قرارات صعبة بمعلومات محدودة والاستعداد لقيادة النتائج التي تنشأ بناءً على هذه القرارات السريعة . سيكون اكتساب الثقة لقيادة مؤسستك وفريقك أمرًا ضروريًا . يعد تبني الضعف أمرًا ضروريًا أيضًا ، حيث يجب أن تدرك أنه لن تؤدي جميع القرارات إلى النتيجة المرجوة . (2)
- تدرب على تمرين "ماذا سيحدث إذا . . ." . حدد سيناريوهات "ماذا لو" ، أو المواقف المحتملة والحلول المفضلة لتضمينها في خطتك . (1,2)

### ❖ تحقيق التخطيط الاستراتيجي:

- التركيز على الإجراءات: حدد الإجراءات الرئيسية التي تحتاج ، يجب أن تكون هذه قائمة قصيرة بأهم الأولويات . تعيين شخص ليكون مسؤولاً عن كل عنصر . (3)
- التغيير حسب الأوقات وأشخاصك: يحتاج قادة الأعمال إلى الاعتراف بأن إدارة الأزمات تؤثر على الجميع في الشركة . (2)
- الاتفاقات والسلوكيات: تتطلب الأوقات غير العادية تغييرات في العادات والروتين . يجب تحديد القواعد الأساسية الخاصة لتجاوز هذا الوقت معًا . (2)
- إنشاء استراتيجيات قابلة للتكيف في الوقت الحالي ولاحقًا وضع استراتيجيات قابلة للتطبيق لدفع المنظمة إلى الأمام . يجب أن تظل الاستراتيجيات مركزة على المهمة والقيم ، ولكن يجب أن تدمج بعضًا من الأزمات المتوقعة أو سيناريوهات "ماذا لو" ، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع البيئة المتغيرة . من المهم بناء نقاط انعكاس ، أي الأحداث أو التغييرات التي قد تدفعك إلى تغيير استراتيجيتك بناءً على التغييرات في البيئة ، مع الاستمرار في معالجة المهمة . (1,2)
- تحديد المخاطر الرئيسية: تتمثل الخطوة الأساسية نحو تطوير استراتيجية قوية لإدارة الأزمات في تحديد المكان الذي تتعرض فيه للخطر . (2)
- إعطاء الأولوية "التركيز على الأزمة" مع الفريق: تحديد ما يجب أن تكون عليه الأولويات خلال الأزمة . جعله يتماشى مع الرؤية والقيم طويلة المدى . تحديد الأمور التي ستسقط أو يتم وضعها في الأسفل وكيف . توضيح الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف ذات الأولوية . (3)
- الاستعانة بمصادر خارجية في تطوير إطار العمل : الاستعانة بمصادر خارجية لإنشاء إطار عمل لإدارة الأزمات للخبراء في هذا المجال .
- العمل للخلف على خطة للفشل: تحديد كل الأشياء التي تؤدي للفشل . ثم تحديد ما هو مطلوب لتجنب تلك الأشياء التي قد تؤدي إلى الفشل والعمل إلى الوراء . ثم الانتقال إلى الإجراءات لتجنب الفشل . (2)

### ❖ رفع جودة القرارات المشتركة ، وتنظيم مناقشات حول المشاكل ، ومراعاة جميع وجهات النظر لتقليل احتمالية تصرف القائد بمفرده

- تتبع النجاح: تطوير لوحة تحكم بسيطة بحيث يسهل معرفة ما إذا كنا على الطريق الصحيح . (3)
- تحديد مقاييس النجاح مثل أهداف SMART أو مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمساعدة على تتبع التقدم نحو الأهداف التي تكتمل تحديدها في الخطة الاستراتيجية . (1)

1 - <https://www.brighterstrategies.com/blog/flexible-strategic-plan-for-pandemic>

2 - <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/09/16/14-ways-to-build-a-solid-crisis-management-strategy/#794ebe625a89>

3 - <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/16/how-to-quickly-build-a-strategy-for-a-crisis/#284a32be7541>

- تحمل المسؤولية عن أي أزمة: تحمل المسؤولية عن أي أزمة تحدث أو يمكن أن تحدث أو قد تحدث . يتضمن تطوير استراتيجية إدارة الأزمات البحث لإبلاغ الاستعدادات والقيادة وبناء الفريق لضمان الاستجابة والمرونة ، والأنظمة والعمليات لتنفيذ الاستراتيجية وتعظيم المواهب . (1)
- اختبار الاستراتيجية بانتظام: يجب اختبار الضغط على استراتيجية إدارة الأزمات القوية مرة واحدة على الأقل في السنة . (1)

#### ❖ اتخاذ تدابير لإدارة الأزمات في اتجاهات: (1)

النشاط المالي – الاقتصادي ، وثقافة الإدارة الاستراتيجية ، ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية واختيار المعايير العقلانية لاتخاذ القرارات .

#### ❖ صفات في القائد الاستراتيجي في أوقات الأزمة (2)

- تخصيص وقت لمزيد من التفكير في المستقبل والاستفادة منه إلى أقصى حد: التزام القائد بتكريس ساعة واحدة على الأقل كل يوم للتفكير الاستراتيجي للخطوة التالية .
- توقع الارتداد: أي أن يقرر القائد ما يعتقد أنه من المرجح أن يحدث في الأشهر الثلاثة إلى السنة المقبلة وكيف سيتكيف مع هذا الواقع الجديد .
- أن يكون القائد ذكيا .
- مرونة العمل في الفريق هي السمة المميزة لجميع المؤسسات التي نجحت في اجتياز الأزمات .

1 - <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/09/16/14-ways-to-build-a-solid-crisis-management-strategy/#794ebe625a89>  
2 - <https://www.advisory.com/research/health-care-advisory-board/blogs/at-the-helm/2020/04/strategic-planning-face-chaos-covid>

## أمور هامة عند اتخاذ قرار بإعادة التنظيم: (1)

سواء كان الدافع وراء إعادة التنظيم هو خفض التكاليف أو النمو ، فقد وجدنا سبعة أشياء يمكن أن تفعلها الشركات لزيادة فرصها في تحقيق النتيجة المرجوة في الوقت المخطط له مع تقليل الاضطراب .

### A. التحرك بسرعة ، ولكن دائما مع خطة:

الوقت هو جوهر المسألة . إذا استغرقت عملية إعادة التنظيم بسبب الأزمة أكثر من 6 أشهر ، فمن الأرجح أن تفشل . كلما استغرق الأمر وقتًا أطول ، زاد احتمال تغيير سياق الأعمال (خاصة في حالة الأزمات سريعة التطور) ، مما يجعل النموذج الجديد غير ذي صلة - وهو أمر نراه في 30% من عمليات إعادة التنظيم التي تحركها الأزمات . بالطبع ، التحرك بسرعة لا يعني الإسراع إلى الأمام بدون خطة .

### B. تحليل موارد رأس المال البشري الخاص بك:

الغالبية العظمى من قدرات تحليل رأس المال البشري للشركات ليست كبيرة مثل تحليلها المالي ، مما يؤدي بها إلى التضحية بالسرعة أو الدقة في إعادة التنظيم .

### C. وضع أهداف متباينة وإجراء استثمارات مركزة:

إن توفير 20-30% في جميع المجالات ليس هو الحل الصحيح دائماً - ربما يجب تخفيض بعض الوحدات التنظيمية بنسبة 50 أو 80 أو حتى 100% .

### D. إشراك فريق القيادة الكامل الخاص بك:

أكثر عمليات إعادة التنظيم نجاحًا تشمل فريق القيادة بأكمله في عملية صنع القرار .

### E. السماح ببعض المرونة في كيفية تنفيذ النموذج التنظيمي الجديد:

في 50% من الحالات ، تفشل عمليات إعادة التنظيم المدفوعة بالأزمة في الأداء كما هو مخطط لها لأن القادة يقاومون حلاً مفروضًا مركزيًا . الشركات التي تسمح للقيادة ببعض المرونة في تحديد كيفية تنفيذ التغييرات من المرجح أن تنجح .

### F. توصيل التغييرات بأسرع ما يمكن - وإنسانيًا - قدر الإمكان:

في عمليات إعادة التنظيم اليومية ، يكون للتواصل وجهاً لوجه ارتباط أكبر بكثير بالنجاح من التواصل عبر البريد الإلكتروني .

تتمثل الطريقة الأفضل في إخبار جميع الموظفين بما يحدث ولماذا ، ثم جعل المديرين أو موظفي الموارد البشرية الذين يعرفون الأشخاص المتأثرين يتحدثون إليهم مباشرة (يمكن القيام بكل ذلك افتراضياً) . حتى عندما تحدث التغييرات بسرعة ، يحتاج الموظفون إلى فهم سبب حدوثها ومتى وكيف ستحدث .

### G. إنشاء حلقة ردود فعل إيجابية:

من المرجح أن تكون عمليات إعادة التنظيم التي تحركها الأزمات والتي لها آليات رسمية للتغذية المرتدة (مثل تصعيد المديرين للمشكلات ، أو استطلاعات رأي الموظفين ، أو المراجعة الرسمية بعد 3-6 أشهر من الانتهاء) أكثر نجاحًا ، بينما من المرجح أن تكون عمليات إعادة الترتيب بدون عمليات واضحة لتصعيد المشكلات للفشل .

## 34 – الدراسة النظرية للإدارة الاستراتيجية لشركات العائلات (مرجع أ)

تعرف منشأة العائلة بأنها شركة أو مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية ، ومن صفات الشركة العائلية أنها في أغلب الأحيان شركات مغلقة على ملاكها فقط ، وقد يكون المالك شخصاً أو أعضاء أسرة واحدة .

**هنالك ثلاثة أنواع من الأشخاص المؤسسين:** (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 12)

- المالكون: تكون ملكية الشركة في هذا النوع مركزية . ويغلب أن يرى مالك الشركة شخصيته متحدة وممتزجة مع الشركة ، ولا يكون عنده أية ثقة في أن لدى أي شخص آخر القدرة على اتخاذ القرارات .
- الموجهون: هؤلاء الأشخاص ، شأنهم شأن المالكون ، يمسون بزمام الشركة بشدة . غير أنهم يتميزون برغبة شديدة ليكون في الشركة كادر جيد ، وفي أن يفوضوا الآخرين بالمسؤولية . كما يسعون ليحسنوا الفاعلية والتناسق ضمن المؤسسة .
- التقنيون: يكون قد أنشأ شركة بناء على مهارته التقنية أو قدرته على الإبداع وكثيراً ما يكون هؤلاء من النوع الاستحوادي ؛ فلا يحبوا في العادة العمل الإداري ولا يجبوا متابعة تفاصيل العمل يوم بيوم لذلك لا يجد هؤلاء حرج في تسليم كثيراً من دقائق العمل الإداري لغيرهم ، غير أنهم لا يبدون رغبة مشابهة في نقل معلوماتهم الخاصة إلى أبنائهم .

**أسباب النزاعات في شركات العائلات** (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 23)

1. ضعف التواصل داخل العائلة .
2. مقاومة التغيير .
3. ضعف الشعور بالمسؤولية لدى بعض أفراد العائلة .
4. تصادم الأهداف وطريقة تعامل مختلف أفراد العائلة مع التنافس أو النزاع .
5. المشكلات المتعلقة بالخلافة .
6. النمو المهني لأفراد العائلة .
7. انتقال الإدارة إلى أفراد ليسوا من العائلة .
8. الحفاظ على أفراد مؤهلين وكفؤين من العاملين من خارج العائلة .
9. المشكلات المتعلقة بالتوازن بني التمويل للأفراد والشركة .
10. التداخل بني دور العائلة ودور الشركة .
11. اختلاف الطموح الشخصي لدى مختلف أفراد العائلة .
12. النزاع العائد إلى اختلاف دور الفرد في العائلة وفي الشركة .
13. الأساطير والفرضيات التي يتمسك بها أفراد العائلة .
14. ضعف التواصل ضمن العائلة – التنافس حول الموارد وصدام الأهداف .

## أشكال النزاعات في شركات العائلات (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 24)

- 1) النزاع حول اختلاف درجات طموح الأفراد من أعضاء العائلة .
- 2) النزاع على الفروق بين أدوار الأفراد في العائلة أو في الشركة ، وعلى مقدار المشاركة في السلطة والنزاع على الخلافة .
- 3) النزاع حول الحدود الشخصية للأفراد .
- 4) النزاع الناتج من الأساليب الخاطئة في إطلاق العواطف .
- 5) النزاع الناتج عن خرق مبادئ العائلة .
- 6) النزاع الناتج عن أوهام العائلة وخاصة بعض أفراد الجيل الأصغر حول ما يحق لهم توقعه ويجب أن يحصلوا عليه في العائلة .
- 7) النزاع حول معاني وحقوق كل فرد في العائلة .
- 8) النزاع على الموارد المتوفرة .

## سمات شركات العائلات (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 38)

- ❖ المزج بين نظامين مختلفين .
- ❖ الإحساس بالاستمرارية والاتصال بالتاريخ الأسري .
- ❖ نشر روح العائلة بين العاملين بالشركة .
- ❖ متانة العلاقات مع عملاء الشركة .
- ❖ تداخل النسيج أفراد الشركة العاملين بها وشركتهم .
- ❖ تماسك العلاقات العائلية وتفاهم أفراد الأسرة .
- ❖ امتداد ديناميات ثقافة العائلة .
- ❖ الاهتمام بالعاملين بالشركة ومعرفة قدراتهم .

## التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 105)

ظلّ التخطيط التقليديّ لشركات العائلات يركز على جانبين:

التخطيط الداخليّ للشركة ، وانتقال المسؤولية عن الشركة إلى الوريث

غير أنّ قصر التخطيط على هذين الجانبين يعتبر ضيقاً جداً بحسب الحاجات المعاصرة لشركات العائلات . فالعائلة التي تملك شركة لا تريد أن تكون الشركة أداة للنفع فحسب ، بل تريد من تلك الشركة أن تكون تعبيراً عن نفسها وعن دوافعها ، وأن تصبح تراثاً لها .

من هنا يكون التخطيط الاستراتيجي وسيلة مفيدة تساعد في إرساء طريقة طويلة المدى لاستغلال قدرات الشركة وفرص السوق .

كانت النماذج والأدوات التقليدية للخطط الاستراتيجية تصمّم لتركز على الشركة وحاجاتها فحسب ، ولم تكن تهتم بتحديات العائلة التي تجعل من شركة العائلة شيئاً فريداً . أمّا الآن فقد ظهر أنّ النظرة الواسعة للتخطيط الاستراتيجي تقتضي إطاراً مختلفاً جداً نطلّ منه على التخطيط .

إن أقوى نماذج تطوير شركات العائلات يتبني تداخل دائرتين أو ثلاث دوائر . يعتبر النموذج الذي يبنى على دائرتين متداخلتين أن شركة العائلة تتكوّن في الواقع من نظامين متداخلين :العائلة والشركة ، تمثّل كلاّ منهما في دائرة ، وكلّ من هاتين الدائرتين لها معاييرها وقواعد عضويتها وبُنيتها التنظيمية . ويحتاج المؤسس المالك في هذا النظام أن يقوم بدور الأب كما يقوم بدور الإداري المتخصّص . كذلك يجب بحسب هذا النموذج أن تعمل المؤسسة نفسها على قواعد وخبرات متينة كشركة جيدة ، كما يجب أن تستجيب الشركة لحاجات الأسرة في إيجاد الوظائف لأبنائها ، وحاجتهم إلى تحديد الذات والحصول على الدخل .

ظهر النموذج ثنائي الدوائر في الثمانينات ، ثمّ ظهر من بعده النموذج ثلاثي الدوائر حينما شعر الباحثون أنّ هناك حاجة ماسّة للتفريق بين الملكية والإدارة كنظامين فرعيين ضمن دوائر الشركة .

فنحن نجد أفراداً يتصفون بأنهم مالكون ولكن لا علاقة لهم بإدارة الشركة ، بينما نجد آخرين لهم عمل إداري لكنهم لا يملكون شيئاً من أسهم الشركة .

إنّ النموذج ثلاثي الدوائر يمثّل النظام الذي يشمل شركة العائلة كثلاث أنظمة فرعية مستقلة بعضها عن بعض ، ولكنها متداخلة ، وهي :الشركة ، الملكية ، والعائلة .

### نماذج التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات (سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات ، ص 115)

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات على أنّه مشابه لأيّ نوع آخر من التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة ما ، غير أنّ العامل الوحيد الذي يميّز التخطيط الاستراتيجي لشركة العائلة عن غيره هو كون العائلة منخرطة في الشركة ، وكون التخطيط رؤية موحّدة متحقّقة سلفاً تتعلّق بكل من العائلة والشركة . هناك نماذج عديدة حاولت طرح أفضل تخطيط لشركة العائلة ، تحدد مثل هذه النماذج العوامل الرئيسية التي لها أثر في عملية التخطيط الاستراتيجي ، مثل عوامل العائلة ، والعوامل الشخصية لأفراد العائلة ، وعوامل الشركة ، وعوامل السوق . ثمّ تحاول النماذج تحديد القطاعات المشتركة المتقاطعة التي تلنقي فيها تلك العوامل ، وأنواع المستويات والأبعاد لكلّ من العوامل .

وتبرز النماذج أهداف العائلة كنقطة الانطلاق في صياغة الاستراتيجية للشركة التي تملكها . وهذا ينطوي على تناقض؛ لأنّ زيادة إبراز أهداف العائلة وغاياتها قد يعرقل القدرة التنافسية للشركة . إنّ نقطة التركيز الرئيسية للنماذج هي ضبط العلاقة بين أفراد العائلة . ولا تُورد النماذج إلاّ معلومات ضئيلة عن طريقة تقويم اتجاه التخطيط الاستراتيجي القائم حالياً في شركة العائلة ، والتوصية باختيار استراتيجية محدّدة للتوفيق بين الأحوال البيئية الخارجية .

تميل هذه النماذج إلى أن تكون ذات طبيعة وصفية ، تصف القوى التي قد تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة تملكها العائلة أكثر من كونها تحلّل تلك العوامل وتستخرج منها العوامل الرئيسية بمختلف أنواعها التي يجب أخذها في الحسبان حين تقوم العائلة بعملية وضع التخطيط الاستراتيجي . يلاحظ أنّ العوامل التي تتناولها النماذج لا يسهل وصفها بالأرقام الإحصائية ، فهي وصفية بطبيعتها . وميزة هذه النماذج أنّها تحدّد مساحات النزاع بين العوامل الرئيسية الثلاث التي رأيناها في الدوائر الثلاث ، وأنّها تساعد في التحكم بالعلاقات الموجودة في الشركة التي تملكها العائلة أكثر من كونها تطرح طريقة مفصّلة للتخطيط الاستراتيجي للشركة التي تملكها العائلة . يضاف إلى هذا أنّ النماذج المذكورة لا تنطبق على كلّ الشركات التي تملكها العائلات ، ولا تطرح طريقة مستقرّة للكشف عن وقت المرحلة العمرية التي تكون فيها شركة العائلة ، لتكون الخطة التي تقدّم مناسبة للعمر المحدّد من حياة شركة العائلة .

## الفصل الرابع: الدراسة العملية

بحكم عملي في شركة X لمنتجات العناية الشخصية كمدير مالي سأقوم بالدراسة العملية على الشركة وذلك من خلال دراسة كيفية وضع نموذج عمل (أليات وعمل واجراءات وقواعد وحتى سياسات عمل) من أجل تجهيز الشركة بنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية بحيث يجعلها قادرة على القيام بتخطيط استراتيجي مرن يواجه أي أزمة محتملة متوقعة وغير متوقعة وتكون قادرة على الرد الفعال والسريع على أي أزمة بحيث لا تتأثر المنظمة بالأزمة أو تتأثر بأقل الخسائر الممكنة .

### 4.1 – تعريف بسيط بشركة X محل الدراسة

وفيما يلي شرح بسيط عن الشركة التي أعمل بها والتي سميتها X وذلك بسبب عدم كشف هويتها:

بدأت شركة X عملها منذ سنة 1990 في دمشق بإنتاج ثلاث أصناف رئيسية وهي شامبو متوسط وصابون متوسط وشامبو شعبي وشامبو ظرف متوسط وكانت تهدف بهذه المنتجات إلى تلبية احتياجات شريحتين من السوق السورية وهما الشريحة المتوسطة والشريحة الشعبية حيث كانت هذه الشرائح تتميز بعدد منافسين قليل وبالتالي تتصف السوق بأنها ذات جاذبية .

وبدأت هذه المنتجات ومعها الشركة بمرحلة التقديم وكانت المبيعات ضئيلة جداً عند البداية بحكم أنها في مرحلة التقديم ، ومن ثم انتقلت المنتجات الثلاث الرئيسية إلى مرحلة النمو بعد حوالي ثلاث سنوات وبدأت المنتجات تنافس المنتجات المحلية والأجنبية في السوق المحلية وصارت الشركة تصدر منتجاتها إلى أسواق خارجية مثل الأردن ولبنان .

وبعد فترة سنوات من بدء مرحلة النمو بدأ مجلس الإدارة بإضافة منتجات وأوزان جديدة لمنتجاتها الأساسية وذلك حسب طلب السوق مثل شامبو شعبي 2 وشامبو ظرف شعبي 2 وصابون شعبي 2 وصابون فاخر وصابون تعقيمي والتاتش والشورجل وبدأت بدخول سوق مستحضرات التجميل بإنتاجها لوشن وبديل الزيت وصابون كريمي وبعض المنتجات الأخرى .

وحالياً في سنة 2020 وبسبب التغييرات البيئية الخارجية وما أدت إليه من انخفاض في القوة الشرائية أضافت بعض المنتجات الجديدة بما يخص العناية الشخصية والتي تتميز بأنها شعبية ورخيصة جدا حتى أصبح لدى الشركة في سنة 2020 باقة كبيرة من المنتجات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

### المنتجات الميسرة Convenience products:

وهي منتجات يقوم المستهلك بشرائها في الأحوال العادية مباشرة وبشكل متكرر وبأقل جهد ممكن ولا يرغب المستهلك عادة ببذل جهد كبير في التسوق ومقارنة جودتها وأسعارها وعلاماتها التجارية وعادة تكون أسعارها منخفضة

منتجات العلامة التجارية 1 : شامبو – صابون صلب – صابون سائل – شامبو ظرف – شور جل – بلسم

منتجات العلامة التجارية 2: شامبو ظرف – صابون صلب – صابون سائل

منتجات العلامة التجارية 3: صابون صلب

## منتجات التسوق Shopping products:

وهي المنتجات التي لا يشتريها المستهلك إلا بعد مقارنة العروض المختلفة المتاحة بناء على خصائص مختلفة كالسعر والجودة والشكل والألوان ويوجد العديد من الخصائص الهامة التي تميز منتجات التسوق كالخصائص الفيزيائية والخصائص المتعلقة بالخدمة كالكفالة وشروط خدمة ما بعد البيع والأسعار والأشكال وأماكن الشراء وهنا يتم التركيز على خلق صورة ذهنية مميزة للعلامة التجارية وهي .

منتجات العلامة التجارية a: شامبو – صابون صلب – شور جل – بلسم

منتجات العلامة التجارية b: تاتش – صابون صلب – صابون سائل

## المنتجات الخاصة Specialty products:

والتي تتمتع بميزات فريدة تؤدي إلى تفضيلها بشكل قوي ، وغالباً ما يعرفون مستهلكو المنتجات الخاصة ما يريدونه بالضبط وهم مستعدون لدفع ما يتطلبه ذلك من ثمن كما أنهم يقومون بالشراء بعد جمع كثير من المعلومات ولا يقبلون بالبدائل وتكون أسعار هذه المنتجات عالية ولها علامات تجارية مشهورة وهذه المنتجات .

لوشن – بديل الزيت أوليفا – شامبو فاخر

شركة X هي شركة عائلية وللعائلة أثر قوي في إدارة عملياتها اليومية حتى أن رئيس مجلس الإدارة يتدخل أحياناً ببعض الأمور التشغيلية اليومية ، ومجلس العائلة يمسون بزمام الشركة بشدة ، غير أنهم يتميزون برغبة شديدة ليكون في الشركة كادر جيد ، وفي أن يفوضوا الآخرين بالمسؤولية ، كما يسعون ليحسنوا الفاعلية والتناسق ضمن المؤسسة .

عند مجلس العائلة مقاومة للتغيير وريية في الأساليب والطرق الإدارية المقترحة عليهم والمأخوذة من كتب الإدارة ، وريبتهم هذه ليست بسبب صلاحية الأسلوب العلمي حسب الموقف الحالي أم لا ، وإنما ريبتهم في صدق الأسلوب ، أي ليس عندهم القناعة التامة بجوى الأساليب العلمية وعلم الإدارة حيث يضعون الأساليب والطرق الإدارية العلمية المقترحة عليهم دائماً محل التجريب ولا يقتنعوا بها حتى يروا نتيجة التجربة فإذا كانت النتيجة ايجابية اقتنعوا بالأسلوب الإداري أو الطريقة الإدارية العلمية وإذا كانت النتيجة فشل لسبب ما تحولوا الفشل إلى الطريقة والأسلوب العلمي ويحكموا عليه بالخاطيء رغم أنه مأخوذ من كتب الإدارة من غير أن يبحثوا عن سبب الفشل الحقيقي.

أي أن تقييمهم لأي طريقة أو أسلوب إداري علمي مبني على التجريب وليس على البيئنة العلمية ، أي لا يعترفوا بأي مما وصل إليه علماء الإدارة إلا عن طريق التجريب وعند الفشل لا يعزو أسباب الفشل لأي سبب آخر وإنما للأسلوب الإداري فقط .

وهناك ضعف في المسؤولية لدى بعض أفراد العائلة وتصادم بالأهداف وطرق التعامل حتى وصلوا إلى أن تعمل بعض الإدارات في المنظمة كجزر منعزلة ومتناحرة بسبب تبعية كل إدارة منها لشخص من العائلة .

كما أن النمو المهني لأفراد العائلة مختلف من شخص إلى شخص لذلك نجد تفاوت في الآراء والأفكار فيوجد اختلاف كبير بينهم في انتقال الإدارة إلى اشخاص خارج العائلة أم لا .

تمتاز شركة X بثقافة التعاطف الانساني (والثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة) والتي من خصائصها سيادة ظاهرة التعاطف والتعاون والاهتمام بالآخرين وتطوير انجازاتهم وشعور العاملين بالرضا ولكن من عيوبها:

- شدة التركيز على العلاقات الانسانية ولو على حساب العمل .
- صعوبة الحسم واتخاذ القرارات السليمة في الاوقات العصيبة .
- سيادة ظاهرة المجاملة والانسجام الظاهري (الصراعات كامنه)
- صعوبة التغيير .
- سيادة ظاهرة مساواة غير المتساويين ظلم (قتل الطموح والابداع الفردي) .

تعتبر شركة X في مرحلة النضج بمعظم منتجاتها الرئيسية ويوجد بعضها اقرب من نهاية مرحلة النضج وبداية مرحلة التدهور .

وبعد اعطاء فكرة بسيطة عن الشركة محل الدراسة سأقوم بعرض اقتراح افترض فيه أن يكون مناسب وملائم كنموذج للتخطيط الاستراتيجي بحيث يعطي خطة استراتيجية مرنة قادرة على مواجهة الأزمات وبعدها سأقوم بإجراء المقابلات مع المدراء الذي أجد أنهم قادرين على تقييم هذا النموذج ومعرفة امكانية تطبيقه في هذه الشركة محل الدراسة وهل هو قادر حسب رأيهم وخبرتهم على مواجهة الأزمات وما إيجابياته وسلبياته .

## 4.2 - مقترح نموذج التخطيط الاستراتيجي

حسب رأي إن أهم مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي يجب الاهتمام بها وتعزيزها من اجل مواجهة الأزمات هي مرحلة المسح البيئي ، بحيث اذا تم العمل على وضع آليات عمل واجراءات لهذه المرحلة تجعل من هذه المرحلة عبارة عن مراقبة دائمة ومستمرة وفورية للبيئة الداخلية والخارجية ولأي تغير ولو بسيط فيها والقيام بوضع السيناريوهات نصل إلى تخطيط استراتيجي لمواجهة الأزمات يعتمد على أسس صحيحة (المسح البيئي الفعال) ، وخاصة إذا تم دعم هذه المرحلة بالتفكير القيادي لمدرء الإدارة الاستراتيجية والابداع الإداري وبعض القيم التنظيمية اللازمة للتنبؤ الفعال والصحيح وأيضاً التوجه نحو فنون التنبؤ وسيناريوهات ماذا لو .

إن مرحلة وضع الاستراتيجيات مرحلة لاحقة تعتمد على أساس وهو المرحلة الأولى (المسح البيئي) ، وبالطبع إذا كانت المرحلة الأولى سليمة وصحيحة وتم تصميمها بحيث تكون قادرة على مواجهة الأزمات ستجعل من المرحلة التالية وهي وضع الاستراتيجيات عبارة عن مرحلة تتصف بمواصفات المرحلة الأولى وهي القدرة على مواجهة الأزمات وذلك اذا تم بناء الاستراتيجيات بالشكل المطلوب والصحيح ، وأما اذا أخطأت في المرحلة الأولى فمن الطبيعي مهما كان تنفيذ المرحلة الثانية صحيح فهي اعتمدت على أساس خاطئ وبالتالي النتيجة خاطئة.

والمرحلة الثالثة في الأهمية هي تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعه وطبعاً يجب أن تعتمد على أسس صحيحة وسليمة وهي المرحلة الأولى والثانية ، وبالطبع إذا تم تنفيذها على أكمل وجه ولكنها تعتمد على خطأ في المرحلة الأولى أو الثانية فالنتيجة فشل المرحلة .

ومعنى ذلك أن تدرج أهمية المراحل في مواجهة الأزمة هو نفسه تدرج مراحل بناء الاستراتيجية ذاتها وهي المسح البيئي ثم صياغة الاستراتيجية ثم التنفيذ لذلك يجب تركيز أكبر قدر من الاهتمام في مرحلة المسح البيئي لأنها هي الأساس ثم تليها في الأهمية مرحلة صياغة الاستراتيجيات ثم تنفيذها ومن ثم تقييمها .

وبالعودة إلى الدراسات السابقة وإلى الدراسة النظرية ومن أجل الحصول على إحكام وضبط مراحل التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواجهة الأزمات ، وجدت أفضل طريقة لتحقيق ذلك تكون من خلال إعادة الهيكلة للإدارة الاستراتيجية في المنظمة بحيث تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الأزمات . أي نقوم بإعادة التنظيم للإدارة الاستراتيجية بحيث تصبح قادرة على التشخيص المبكر عن الأزمات وتتميز بسرعة الاستجابة لها و تحقق كفاية ردود الفعل في مواجهة الأزمات ، وعليه أقترح العمل على ثلاث محاور وهي:

### الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية – فرق العمل – القيم التنظيمية

### 4.3 - بناء الهيكل التنظيمي المناسب للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات:

إن أي حدث أو أزمة أو ظاهرة في البيئة الخارجية يمكن أن تكون فرصة أو تهديد بشكل عام على جميع منتجات المنظمة ويمكن أن تكون فرصة لبعض المنتجات وتهديد للبعض الآخر وذلك حسب مواصفات الظاهرة أو الأزمة من جهة ومواصفات وخصائص المنتج من جهة أخرى .

فمثلاً: عند دراسة البيئة الخارجية وجدنا ظاهرة وهي توجه المستهلك نحو منتج معين على حساب منتج آخر بسبب شائعة أو حدث معين وبالطبع يجب تحليل هذه الظاهرة خلال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي هل هي تهديد أم فرصة ومن ثم بناء أو تعديل الاستراتيجية المناسبة، ولكن مع تعدد المنتجات نجد أن هذه الظاهرة تعتبر فرصة لمنتج معين وهو المنتج الذي توجه المستهلك له وتعتبر تهديد لمنتج آخر في نفس الوقت وهو المنتج الذي كان التوجه على حساب مبيعاته .

ومثال آخر أيضاً ظاهرة انخفاض القوة الشرائية للمستهلك تكون فرصة لمنتج معين وهي المنتجات الشعبية وتهديد لمنتج آخر وهي منتجات التسوق والخاصة .

وأيضاً أي حدث أو ظاهرة في البيئة الداخلية يمكن أن تكون نقطة قوة أو ضعف بشكل عام على جميع منتجات المنظمة أو يمكن أن تكون نقطة قوة لبعض المنتجات ونقطة ضعف للبعض الآخر في نفس الوقت .

مثلاً: انخفاض مستوى مهارة العمالة في المنظمة تعتبر نقطة قوة للمنتجات الشعبية بسبب انخفاض اجورهم وتعتبر في نفس الوقت نقطة ضعف للمنتجات الخاصة لأنها تحتاج عمالة ماهرة .

لذلك نجد من الصعب أن نضع استراتيجيات موحدة لجميع منتجات المنظمة في ظل الأزمة بالسرعة المطلوبة من قبل إدارة واحدة لنحصل على رد الفعل المناسب لذلك لا بد من استراتيجيات مختلفة باختلاف المنتجات ويتم وضعها بالسرعة المطلوبة والمناسبة لمواجهة الأزمة ويمكن أن تصل أحياناً إلى استراتيجية لكل منتج على حدا أو استراتيجية لك سوق على حدا .

المقصود يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تقوم بوضع الاستراتيجيات لكل منتج على حدا أو لكل مجموعة منتجات على حدا ولكن ليس بالسرعة المطلوبة بحيث تضمن رد الفعل المناسب للأزمة لأنها صادرة من إدارة واحدة وباقية المنتجات تتضمن منتجات مختلفة من حيث المواصفات والخصائص ، ولكن يمكن ذلك من خلال تقسم المنتجات بين ادارات استراتيجية مختلفة كل منها مختصة بمنتجات مشتركة بالخصائص والصفات لأن ذلك سيزيد من التخصص بالعمل وسيزيد من سرعة تلبية متطلبات الأزمة .

فمثلاً في ظل نفس الأزمة نستعمل استراتيجية التغلغل بالنسبة لمنتج معين واستراتيجية التحفظ بالنسبة لمنتج آخر ويمكن في ظل نفس الأزمة أن يتحول منتج من مرحلة التقديم إلى مرحلة النمو فوراً ومنتج آخر يتحول من مرحلة النضج إلى التدهور فوراً ويمكن في ظل أزمة معينة نجد منتجات تحتاج تخفيض مصاريف العمالة ومنتجات تحتاج زيادة مصاريف العمالة الماهرة من أجل التمايز .

وعليه كيف للإدارة الاستراتيجية أن تكشف عن الأزمات بشكل مبكر بالنسبة لجميع منتجاتها والتي تختلف في مواصفاتها ومواصفات أسواقها ومنافسيها أو كيف لها أن تضع سيناريوهات لأزمات يمكن أن تحدث لهذه المنتجات المختلفة في نفس الوقت وبالسرعة المطلوبة ، وكيف لها أن تقوم برد فعل سريع وأمثلة للأزمة في

ظل تعدد المنتجات واختلاف خصائصها وأسواقها وبالتالي تختلف في ردود الفعل الخاصة بها في مواجهة نفس الأزمة .

ومعنى الحديث أعلاه ليس أن الإدارة الاستراتيجية الموحدة لجميع المنتجات لا تستطيع القيام بوظائفها من مسح بيئي وصياغة واستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها ، بل تستطيع ذلك . ولكن معنى الحديث: إذا تم تقسيم الإدارة الاستراتيجية بحيث تصبح كل إدارة تابعة لها متخصصة ببعض المنتجات التي تشترك بخصائص مشتركة من المؤكد أن نحصل على تنبؤ أدق ومسح بيئي أفضل وصياغة وتنفيذ استراتيجيات أفضل تؤكد الرد السريع والفعال للأزمة .

لذلك أعتقد أن الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية واجراءات وآليات العمل التي تعتمد على التخصص بالعمل لها دور كبير في التشخيص المبكر عن الأزمة وبناء الاستراتيجيات المناسبة والرد السريع والأمثل لها وأيضاً يلعب الهيكل التنظيمي دوراً كبيراً في تنفيذ الاستراتيجيات التي تمت صياغتها .

يعني من أجل الوصول لهيكل تنظيمي واجراءات وآليات وطرق عمل مناسبين لإدارة استراتيجية في ظل الأزمات يكون من خلال **التخصص بالعمل** ، فإذا تم التخصص بالعمل ضمن الادارة الاستراتيجية سيساعد كثيراً على مواجهة الأزمات بالشكل المطلوب والسرعة المطلوبة وذلك بسبب ميزاته وهي:

تغيير المهمات خلال فترة زمنية طويلة ، الحاجة للتدريب قليلة ، مهارات عملية سريعة ، الشخص المناسب في المكان المناسب

ولكن في نفس الوقت إذا أردنا الاستفادة من ميزات التخصص بالعمل من أجل مواجهة الأزمات لا بد من معالجة سلبيات التخصص بنفس الوقت وهي:

الملل في العمل ، رواتب غير مرضية ، تكلفة عالية ، جودة أقل ، تحفيز أقل .

لذلك من أجل مواجهة الأزمات من الخطأ برأي أن يكون الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية مُقَاماً على أساس خطة استراتيجية للمنظمة كاملة (مقاس واحد يناسب الجميع) لأن الأزمات تختلف من حيث المدة والنطاق والتأثير وبالتالي من الأفضل أن يقوم الهيكل التنظيمي على أساس خطط استراتيجية مختلفة بحيث تجعل من المنظمة قادرة على التكيف والمرونة بمواجهة أي أزمة، ومما تبين من الدراسات السابقة أن الأزمة تمر بمراحل وهي:

الحدث المسبق والأعراض المبكرة – حلة الطوارئ – الأزمة – التعافي – القرارات .

فإن وضع هيكل تنظيمي بحيث يضع خطة استراتيجية شاملة ضمن هذه المراحل التي تختلف من منتج لمنتج لن يعطي النتائج المرجوة من مواجهة الأزمة بالشكل الذي يعطيه الهيكل التنظيمي الذي يلبي حاجة كل مرحلة من مراحل الأزمة من المرونة والتكيف والمواجهة المطلوبة وهو الذي يقوم على تقسيم المنتجات ضمن مجموعات متماثلة .

## اقتراح هيكل تنظيمي للإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات كما يلي

من أجل تحقيق التخصص بالعمل يمكن تنظيم الإدارة الاستراتيجية على أساس محافظ متعددة كل منها مسؤول عن بعض منتجات هذه المنظمة المشتركة في الصفات والخصائص بحيث تصبح منتجات المنظمة موزعة في عدة محافظ وكل محافظة تحمل أهداف استراتيجية خاصة بها تكون تابعة للأهداف الاستراتيجية العامة بحيث تحقق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها ضمن تحقيق الهدف الاستراتيجي العام .

يمكن أن يكون تقسيم منتجات المنظمة لبناء الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية حسب:

- نوع المنتج: منتجات ميسرة ، منتجات تسوق ، منتجات خاصة .
- نوع السوق: منافسة تامة ، منافسة احتكارية ، احتكار القلة ، احتكار .
- استراتيجيات الثلاث العامة : القيادة العامة للكلفة – التمايز – التركيز .
- أي أساس آخر يمكن أن يجعل من التفاعل مع الأزمة أسرع ويمكن من وضع الاستراتيجيات المناسبة للأزمة .

تمت مقابلة بعض المدراء في شركة X وهم المدير التنفيذي CEO وأمين سر مجلس الادارة ومدير العمليات COO والرئيس التنفيذي المشارك وبعض المدراء الآخرين وتم عرض الفكرة عليهم وسؤالهم عن ما يروه مناسباً لتقسيم المنتجات وأجمعوا أن أنسب طريقة للتعامل مع المنتجات والتي تلبي حاجتنا في التخصص والاستفادة من مزاياه هو التقسيم حسب الاستراتيجيات الثلاث العامة (القيادة العامة للكلفة – التمايز – التركيز) ويمكن فيما بعد انشاء محافظ مندرجة تحت المحافظ الرئيسية الثلاث مثل تقسيم منتجات استراتيجية قيادة الكلفة إلى محافظة قيادة الكلفة لتخفيض التكاليف على حساب الجودة ومحافظة قيادة الكلفة لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة .

وعليه سأورد الطريقة المقترحة لتشكيل المحافظ الثلاثة الأساسية:

### 1) تشكيل محافظ داخل الإدارة الاستراتيجية الرئيسية حسب الاستراتيجيات الثلاث الرئيسية:

#### **استراتيجية القيادة العامة للكلفة ( Overall Cost Leadership Strategy ):**

والتي تهتم بالمنتجات الميسرة Convenience products وهي منتجات يقوم المستهلك بشرائها في الأحوال العادية مباشرة وبشكل متكرر وبأقل جهد ممكن ولا يرغب المستهلك عادة ببذل جهد كبير في التسوق ومقارنتها جودتها وأسعارها وعلاماتها التجارية وعادة تكون أسعارها منخفضة ، وهي المنتجات التي معظم أسواقها تنسم بالمنافسة التامة أو الاحتكارية .

#### **استراتيجية التمايز ( Differentiation Strategy ):**

وهي خاصة بمنتجات التسوق Shopping products وهي المنتجات التي لا يشتريها المستهلك إلا بعد مقارنة العروض المختلفة المتاحة بناء على خصائص مختلفة كالسعر والجودة والشكل والألوان ويوجد العديد من الخصائص الهامة التي تميز منتجات التسوق كالخصائص الفيزيائية والخصائص المتعلقة بالخدمة كالكفالة وشروط خدمة ما بعد البيع والأسعار والأشكال وأماكن الشراء وهنا يتم التركيز على خلق صورة ذهنية مميزة للعلامة التجارية وهي المنتجات التي تكون أسواقها منافسة احتكارية أو احتكار القلة .

## استراتيجية التركيز (Focus Strategy):

وهي خاصة بالمنتجات الخاصة Specialty products والتي تتمتع بميزات فريدة تؤدي إلى تفضيلها بشكل قوي وغالباً ما يعرف مستهلكو المنتجات الخاصة ما يريدونه بالضبط وهم مستعدون لدفع ما يطلبه ذلك من ثمن كما أنهم يشتررون بعد جمع كثير من المعلومات ولا يقبلون بالبدائل وتكون أسعار هذه المنتجات عالية ولها علامات تجارية مشهورة وهذه المنتجات التي تكون أسواقها احتكار القلة .

إن سبب تشكيل هذه المحافظ كما ذكرت أعلاه هو أنه عندما تواجه المنظمة أزمة ما تكون أحياناً تهديد لبعض منتجاتها وفرصة لمنتجاتها الأخرى ، فيمكن لأزمة ما أن تزيد من مبيعات منتجات معينة وتخفيض من مبيعات منتجات أخرى ، لذلك من أجل جودة الكشف المبكر عن الأزمات وجودة طرح سيناريوهات الأزمة وسرعة اتخاذ رد الفعل ووضع وتغيير استراتيجية معينة في ظل الأزمة وجدت أن يتم تقسيم المنتجات حسب الاستراتيجيات الثلاثة الأساسية بسبب وجود التشابه الكبير بصفات المنتجات وأسواقها وزبائنها . الخ ، وطبعاً من الصعب جداً تقسيم المحافظ حسب المنتجات لأن ذلك سيؤدي إلى تكاليف عالية جداً وازدواجية عمل وغيرها من السلبيات لذلك تم تقسيم المنتجات لمجموعات متجانسة قدر الإمكان .

## (2) تشكيل إدارة استراتيجية لكل محافظة وإدارة استراتيجية عامة:

يتم تشكيل إدارة استراتيجية لكل محافظة مؤلف من مدير للمحافظة متخصص بالإدارة الاستراتيجية مع فريق خاص به وهو كادر الإدارة الاستراتيجية الخاص بهذه المحافظة . ومن ثم يتم تشكيل فريق عمل خاص بالمحافظة مؤلف من المدير الاستراتيجي للمحافظة ومدير العمليات ومدير التسويق الخاص بمنتجات المحافظة ومدير البحث والتطوير ومدير التكاليف . أي الهيكل التنظيمي مصفوفي عبارة عن كادر الإدارة الاستراتيجية الخاص بالمحافظة من جهة ومدراء بعض الإدارات الأخرى من جهة أخرى بحيث يقوموا بمهام التخطيط الاستراتيجي تحت إشراف المدير الاستراتيجي للمحافظة وبطلب منه إلى جانب مهامهم الخاصة بعملهم .

### مهام ومسؤوليات المدير الاستراتيجي بالنسبة لفرق العمل:

يكون دور المدير الاستراتيجي في فرق العمل تحديد الاجتماعات الدورية وجلسات العصف الذهني والاجتماعات الطارئة وجمع الأفكار والمقترحات ووضع الخطط والاستراتيجيات الشاملة وتكون مهمة مدراء الإدارات الأخرى المشاركون في فريق العمل المشاركة بالاجتماعات وطرح الأفكار والاقتراحات وكيفية انجاز العمل .

### مهام ومسؤوليات المدير الاستراتيجي الخاصة بالمحافظة:

- يحل البيئة الداخلية والخارجية للمنتجات الخاصة بالمحافظة وهذه العملية مستمرة .
- يتنبأ بالمشاكل والأزمات التي يمكن أن تقع بالبيئة الخارجية .
- يتنبأ بمشاكل البيئة الداخلية التي تحول دون مواجهة الأزمات .
- يقوم باختبارات ماذا لو بالتنسيق مع أعضاء فريق العمل .
- يعقد الاجتماعات الدورية والطارئة وجلسات العصف الذهني .
- يجمع الأفكار والمقترحات والآراء الناتجة عن الاجتماعات .

- يضع الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بالمحافظة بالتنسيق مع فريق العمل .
- يضع أو يعدل الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المحافظة بالتنسيق مع فريق العمل .
- يعتمد الاستراتيجيات وتعديلاتها من الادارة الاستراتيجية الرئيسية .
- يتابع ويراقب تنفيذ الاستراتيجيات بالتنسيق مع فريق العمل .
- يقيم الاستراتيجيات .

#### مهام ومسؤوليات الإدارة الاستراتيجية الرئيسية:

- وضع الهدف والرؤية والرسالة والقيم .
- تحليل الكفاءات التنظيمية الحالية .
- وضع القيم التنظيمية .
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ككل .
- التنبؤ بالمشاكل والأزمات التي يمكن أن تقع بالبيئة الخارجية على مستوى المنظمة .
- التنبؤ بمشاكل البيئة الداخلية على مستوى المنظمة التي تحول دون مواجهة الأزمات .
- يضع الأهداف والغايات **OBJECTIVE GOALS** الرئيسية والفرعية بالتنسيق مع المحافظ على مستوى المنظمة .
- يضع أو يعدل الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة .
- يعدد استراتيجيات المحافظ .
- يعتمد الاستراتيجيات وتعديلاتها من مجلس الإدارة .
- يتابع ويراقب تنفيذ الاستراتيجيات العامة واستراتيجيات المحافظ .
- يقيم الاستراتيجيات .

#### **4.4 - الإجراءات والآليات المناسبة للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات:**

##### **A. وضع الهدف والرؤية والرسالة والقيم:**

يتم وضعها من قبل الإدارة الاستراتيجية المركزية بالمشاركة مع المحافظ ويكون دورها التنسيق مع الإدارة العليا من أجل وضع الهدف والرؤية والرسالة المناسبة .  
عند حصول أي أزمة يتم من قبل الإدارة الاستراتيجية الرئيسية مراجعة وتأكيد الرؤية الشاملة والرسالة والقيم هل ما زالت منطقية في ظل هذه الأزمة .

##### **B. الكفاءات التنظيمية الحالية:**

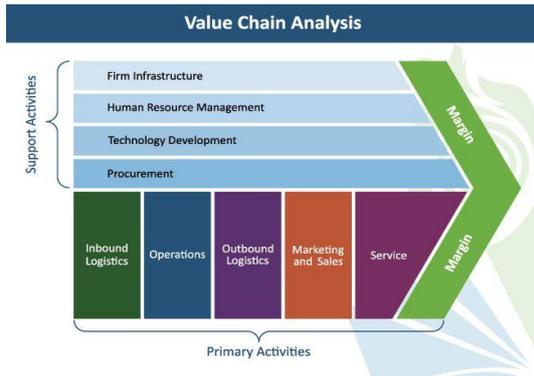
تقوم كل محافظة بتحديد الكفاءات التنظيمية الحالية التي تساعد في تحقيق الهدف والرؤية والرسالة حيث أن من الممكن أن يوجد كفاءة لمحافظة وتعتبر غير كفاءة بالنسبة للأخرى مثل وجود عمال ماهرين فهي كفاءة بالنسبة لمحافظة المنتجات المتميزة والمنتجات الخاصة لأن العمال الماهرين شرط من شروط تحقيق التمايز ولكن بالوقت نفسه العمال الماهرين لا تعتبر كفاءة بالنسبة لمحافظة المنتجات الميسرة وذلك لأنها تشكل كلفة عالية بالنسبة للمنتج بسبب أجورهم العالية .  
تقوم الإدارة الاستراتيجية الرئيسية بتوحيد الكفاءات التنظيمية الحالية بجدول يبين كل محافظة وماهي الكفاءات التنظيمية الخاصة بها .

##### **C. القيم التنظيمية:**

يتم تحديد القيم التنظيمية اللازمة لتحقيق مهمة ورؤية ورسالة المنظمة من خلال اجتماعات بين المحافظ والإدارة الاستراتيجية الرئيسية .

##### **D. تحليل البيئة الداخلية:**

من خلال تحليل البيئة الداخلية نتعرف على نقاط القوة والضعف بالمنظمة ، ويعتمد التحليل على عدة أدوات وطرق منها:  
التحليل الوظيفي – تحليل SWOT – تحليل الفجوات – تحليل VIRO - تحليل سلسلة القيمة – تحليل SAP - تحليل بطاقة الأداء المتوازن – دورة حياة المنتج . . . . الخ  
تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد أدوات التحليل المناسبة لوضع المنظمة من التحاليل أعلاه وتقوم كل إدارة محافظة بالتحاليل التي وضعتها الإدارة الاستراتيجية الرئيسية ويمكن أن تضيف ما تراه ضروري عليها وتقوم الإدارة الاستراتيجية الرئيسية بتجميع كل تحليل على حدا بين المحافظ لتحصل على تحليل إجمالي يضم جميع نقاط الضعف والقوة في المنظمة ، يمكن للإدارة دمج عدة تحاليل معاً فيمكن دمج تحليل سلسلة القيمة وتحليل VIRO معاً بتقرير واحد ، بحيث تقوم بتحليل النشاط من الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة وتقييمه حسب تحليل VIRO هل النشاط ذو قيمة أو نادر أو لا يضاهاى وهل هو منظم بالشكل الصحيح حيث نضع بالعمود الأول اسم النشاط (شراء مواد انتاج – عمليات – تسويق – موارد بشرية . . الخ) وفي العمود الثاني نضع تحليل VIRO وفي الشرح نضع تحليل النشاط مع تفسير تحليل VIRO وبعد الانتهاء من أنشطة سلسلة القيمة يتم عرض الموارد الأخرى في المنظمة وتحليلها حسب تحليل VIRO بحيث يوضع اسم المورد في الحقل الأول ثم تحليل VIRO وفي الحقل الأخير تفسير التحليل مع الجدول كما يلي:



V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

الشرح	تقييم المورد أو القدرة	المورد أو القدرة
	كفاءة	نوعية
	جودة	
	ابتكار	
	عملاء	
	نادر	
	لا يضاهاى	
	منظم	
	نوع الميزة (تنافسية ، مؤقتة ، غير مستخدمة أو لا يوجد ميزة تنافسية)	

### E. تحليل البيئة الخارجية:

من خلال تحليل البيئة الداخلية نتعرف على التهديدات والفرص الخاصة بالمنظمة ، ويعتمد التحليل على عدة أدوات وطرق منها:

تحليل SWOT – تحليل PESTEL - تحليل SPACE . . . . الخ .

تقوم الإدارة الاستراتيجية الرئيسية بوضع التحاليل الخارجية المطلوبة من إدارات المحافظ ثم تقوم كل محافظة بالتحليل الخارجي الخاص بها ، وفي كثير من الأحيان تكون فرصة محفظة معينة هي تهديد لمحفظة أخرى مثل انخفاض القوة الشرائية يعتبر تهديد لسلع التمايز والسلع الخاصة ولكنه فرصة بالنسبة للسلع الميسرة وخاصة السلع الأدنى بها وهي السلع التي يزيد استهلاكها مع انخفاض القوة الشرائية .

تقوم الإدارة الاستراتيجية الرئيسية بتجميع التحليل الخارجية التي اعدتها ادارات المحافظ في تحاليل موحدة .

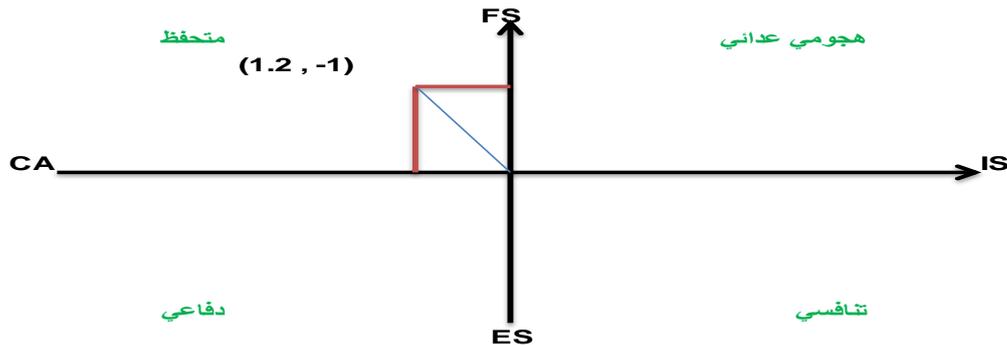
إن أي أزمة لكي يتم مواجهتها بالشكل الأمثل يجب أن تكون مرناً وقابلاً للتكيف في الأوقات غير المتوقعة لذلك من الضروري التشخيص المبكر للأزمة من أجل سرعة الاستجابة لظاهرة الأزمة ومدى كفاية ردود الفعل عليها وتحقيق إجمالي الإمكانات من أجل التغلب عليها . وعليه يجب أن يكون تحليل البيئة الخارجية مرناً ودورياً بحيث أي تغيير في البيئة الخارجية يتم تشخيصه بشكل مبكر وإيجاد رد الفعل عليه بشكل مباشر لذلك يجب أن تقوم كل محافظة بمراقبة البيئة الخارجية بشكل دوري ويفضل بشكل أسبوعي وتعكس التغيرات الحاصلة على أدوات التحليل السابقة من خلال نماذج قابلة للتغيير بشكل فوري ، أي أن فريق الإدارة الاستراتيجية ليس بحاجة لأن يقوم بصياغة التحليل كل مرة وعلى فترات متباعدة وإنما يوجد نموذج يتم مراجعته كل فترة (أسبوع مثلاً) ولا تقتصر تعبئة النموذج على التغيرات الخارجية الفعلية فقط وإنما يمكن تعبئتها باختبارات فرضية لبناء استراتيجيات احتياطية أي سيناريوهات واحتمالات يتم الحصول عليها من فرق العمل وجلسات العصف الذهني ، وبهذا الشكل نختصر كثير من الوقت من خلال نماذج تحليل البيئة الخارجية بدلاً من بناء تحليل كل مرة أو طول فترة إعادة التحليل للبيئة الخارجية . وبذلك يتم بشكل دوري (أسبوعي مثلاً) متابعة أمور معينة بالبيئة الخارجية وفق نماذج للتحليل أو يتم توقع فرضيات وتعبئتها في نماذج التحليل الخارجي ومعرفة نتائج التحليل بشكل سريع وفوري .

تكون وظيفة موظفي المحافظة مراقبة المعايير المحددة الموجودة في نموذج أداة التحليل الخارجي وتكون وظيفة المدير الاستراتيجي وباقي المدراء في فريق العمل (مدير العمليات – مدير التسويق – مدير التكاليف – مدير البحث والتطوير) بوضع فرضيات أيضاً متوقعة لديه ثم الاجتماع على نتائج نماذج أدوات التحليل الخارجي من المناقشة واتخاذ الأهداف والاستراتيجيات المناسبة .

مثال على نموذج تحليل SPACE يتم تعبئته عند التحليل الدوري للبيئة أو حسب سيناريوهات وافتراضات فريق العمل:

تحليل SPACE لمنتج معين

ES الاستقرار البيئي		CA الميزة التنافسية		FS القوة المالية		IS قوة الصناعة	
-2	التغير التكنولوجي	-3	جودة المنتج	5	السيولة	5	عوائق الدخول
-6	معدل التضخم	-5	الحصة السوقية	5	العائد على الاستثمار	3	إمكانية النمو
-2	مرونة الطلب	-5	العلامة التجارية	5	مستوى الدين	5	إمكانية الربح
-3	البدائل	-5	دورة حياة المنتج	5	معدل دوران المخزون	2	الاستقرار المالي والتكنولوجي
-3	النطاق السعري للمنتجات المنافسة	-5	دورة الابتكار المعرفة التكنولوجية	4	رأس المال المطلوب والمتاح	3	الدراية الفنية
-3	الحواجز أمام الدخول إلى السوق	-5	التكامل الرأسي	2	سرعة الخروج من السوق	4	كثافة رأس المال
-3	الضغط التنافسي	-5	ولاء العميل				
-3.1		-4.7		4.3		3.7	



نجد في النموذج السابق شكل محدد ومعايير للبيئة الخارجية (عوائق الدخول – السيولة – جودة المنتج – معدل التضخم) ونجد شكل هندسي يعبر عن موقع المنتج الاستراتيجي مرتبط بنتائج تحليل البيئة الخارجية بحيث يوجد بجانب كل معيار رقم يعبر عنه وفي أسفل الجدول وسط حسابي لمعايير الجهة المدروسة . يتم كل فترة بمراجعة كل معيار من المعايير السابقة ويتم تعديل الرقم الخاص بالمعيار والذي تأثر بالأزمة وعليه يتم تغيير الموقع الاستراتيجي للمنتج من متحفظ مثلاً إلى دفاعي وبالتالي يتم اتخاذ الاستراتيجية المناسبة في الاجتماعات اللاحقة للفريق الاستراتيجي الخاص بالمحافظة . ويمكن أيضاً وضع افتراضات من قبل أعضاء الفريق الاستراتيجي وعكسها على المعايير التي في الجدول أعلاه واتخاذ استراتيجيات بديلة للاستراتيجيات الحالية في حال أصبح الافتراض حقيقة . وبالتالي يتم التشخيص المبكر عن الأزمة من خلال المراقبة الدورية وعلى فترات قصيرة للبيئة الخارجية أو من خلال الافتراضات والتوقعات لفريق الإدارة الاستراتيجية للمحافظة .

مثال: بالنسبة لسوق الصابون نجد أن قيمة معيار نمو السوق متدنية وذلك بسبب أن السوق مشبع ولا يوجد زيادة في الطلب الكلي أي أن السوق ليس في حالة نمو ولكن عندما تكونت أزمة الكورونا وجدنا نمو هائل في سوق الصابون فأصبح معيار نمو السوق عالي ، يتم معالجة ذلك من خلال التحليل الدوري على فترات قصيرة فيتم فوراً تغيير قيمة المعيار في الجدول وبالتالي تتغير موقف المنتج مثلاً من متحفظ إلى تنافسي يتم عرض الأمر في أقرب اجتماع دوري وإذا كان الأمر مهم يدعى إلى اجتماع فوري ويتم وضع الاستراتيجية الملائمة بأقرب وقت لاستغلال هذه الفرصة .

يجب التأكيد الدائم و المستمر من قبل الإدارات الاستراتيجية للمحافظ والإدارة الاستراتيجية العامة على جودة المعلومات الحاصلة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك من خلال التركيز على الأزمات بشكل كبير والتأكيد على التنبؤ بها عند التحليل وتطبيق سيناريوهات متعددة كما يجب مراجعة وتحليل أي بيانات ومعلومات مهما كانت وتوثيق كل المعلومات الناتجة وإجراء التدريبات اللازمة والقيام بالتحليل العاجل للمعلومات التي تنص على أزمة ما .

#### **F. وضع الأهداف العامة GOALS:**

بعد جمع تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحليل موحد تقوم الإدارة الاستراتيجية المركزية بتحديد الأهداف العامة GOALS بالتنسيق مع المحافظ ثم اعتمادها من مجلس الإدارة .

#### **G. وضع الأهداف الخاصة OBJECTIVE:**

تقوم الإدارة الرئيسية بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتقوم إدارات المحافظ بوضع أهداف خاصة بها .

#### **H. وضع الاستراتيجيات:**

تقوم الإدارة الرئيسية بتحديد الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتقوم إدارات المحافظ بوضع استراتيجيات خاصة بها من خلال فرق العمل وجلسات العصف الذهني بمشاركة مدراء الإدارات المعنية ثم تقوم الإدارة الرئيسية بتجميع الاستراتيجيات في ملف الخطة الاستراتيجية .

يجب أن تتصف الاستراتيجيات بالمرونة وقبول الضعف وفي حالة الأزمات يجب تحديد الأمور الهامة والتركيز عليها على حساب الأمور الأخرى أي يجب التركيز على الأولويات خلال توقع الأزمات والتغيير حسب الأوقات والأشخاص أي بالمعنى الخاص التركيز على الأزمة وتحديد المخاطر الرئيسية، ويمكن الاستعانة بمصادر خارجية إذا لزم الأمر ويجب العمل على وضع خطة للفشل أي يجب عند وضع الاستراتيجيات التركيز على الأزمات المتوقعة وتحديد الأولويات واعطاء الأولوية للأزمة وبالتالي اتخاذ تدابير لإدارة الأزمات في عدة اتجاهات .

ولكي تتضمن نجاح الاستراتيجيات الموضوعية يجب على الإدارة الاستراتيجية العامة الزام كل محفظة بوضع مقاييس النجاح مع كل استراتيجية وذلك من أجل تتبع النجاح لرفع جودة القرارات التي تم اتخاذها من قبل المحفظة ومن اللازم اختبار الاستراتيجية بانتظام .

من أجل أن لا تكون الاستراتيجيات الموضوعية من قبل المحافظ هي أشكال فقط لا بد من تحمل مسؤولية كل أزمة من قبل المحفظة التي وضعت استراتيجية لمقابلة هذه الأزمة .

#### **ا. تنفيذ الاستراتيجيات:**

تقوم الإدارة الاستراتيجية لكل محفظة بشرح الاستراتيجيات للإدارات المعنية مع شرح خاص للأزمة وكيفية التعامل معها بالاستراتيجية الموضوعية لكي تقوم الإدارات بالعمل بها وتحمل مسؤوليتها .

#### **ب. مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات:**

تقوم الإدارة الاستراتيجية بالمشاركة مع أعضاء فرق العمل بمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وكل إدارة حسب اختصاصها ومن ثم يتم جمع المعلومات عن التغذية العكسية عن التنفيذ ومناقشتها في اجتماعات فرق العمل الدورية وجلسات العصف الذهني لمتابعة التنفيذ والتأكد من مواجهة الأزمة بالشكل الأمثل .

## 4.5 - القيم التنظيمية المناسبة للإدارة الاستراتيجية في ظل الأزمات:

إذا تم زرع بعض القيم التنظيمية وتقويتها وتشجيعها سيساعد كثيراً في مواجهة الأزمات بالشكل السريع والأفضل ، والقيم مثل: العمل الجماعي ومحاربة الفردية والأنانية ، نشر ثقافة فرق العمل وجلسات العصف الذهني ، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج ، زرع مهارات الاتصال والتواصل . الخ .

### اقترح القيم الواجب ترسيخها لاتمام نجاح عمل الادارة الاستراتيجية:

- كل مدير من فريق العمل من مهمته الافتراض والتقدير وهي مسؤولية وواجب وليس تطوع .
- العمل الجماعي ومحاربة الفردية والأنانية .
- نشر ثقافة فرق العمل وجلسات العصف الذهني .
- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج .
- وجود قادة تتسم بمواصفات القيادة تضع يدها على المشكلات تقنع الأتباع برؤيتها وقيمها السامية ويحفزهم على وضع خطة تحقق مصالح أطراف العلاقة .
- زرع مهارات الاتصال والتواصل بين فريق عمل الادارة الاستراتيجية
- تقييم الأداء وطلب المدير من المرؤوسين التقييم له بلا خوف وطلب مساعدتهم بتجاوز نقاط ضعفه وتتبع المعيار الموضوعي في تقييمهم .
- اعتماد الترقية والمكافآت على التقييم الموضوعي حصراً والاهتمام بالتحفيز على أسس موضوعية .
- ايجاد ثقافة قوة لدى المنظمة تقوم على المعرفة والتفكير الايجابي .
- ثقافة تعتمد على دعائم خلق روح الالتزام .
- التمكين وليس التفويض وزرع الثقة بالنفس وخلق الدافع الداخلي لدى الموظفين بتحمل المسؤولية وتهيئة صف ثان من القيادات الإدارية قادرين على صنع واتخاذ القرار والمشاركة به .
- الايجابية ومحاربة القيم والعادات السيئة بالعمل .
- تحسين الروح المعنوي للمرؤوسين والتركيز على الجوانب التي تثير وتحفز المرؤوسين على الإبداع وخاصة الجوانب الروحية .

## 4.6 - نظام فرق العمل من أجل التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات:

الأزمات تتطلب قادة ذات صفات معينة، ولا يتعين على القادة ابتكار الحلول فحسب وإنما رعايتها ومتابعتها واختبارها وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب التغذية العكسية عند تطبيقها، والقادة هم أهم عوامل نجاح المنظمة في مواجهة الأزمات، لذلك من أجل الحصول على تنبؤ ورد فعل مناسب للأزمات لا بد من إشراك القادة اصحاب المصلحة في التنبؤ وردود الفعل للأزمات ويكون ذلك من خلال تشكيل فرق العمل من القادة الاستراتيجيين لكل محافظة وقادة الإدارات ذات الصلة (مدير إنتاج – مدير تسويق – مدير بحث وتطوير . . الخ) مع اهمال العوائق الهرمية وازالة الحواجز مع انشاء خطة اتصال قوية ومستمرة مع جميع القادة وتكون اجتماعات فرق العمل دورية وطارئة من أجل الحصول على الفائدة المرجوة .

يتم تشكيل فرق العمل والتأكيد على صفات اعضاء فريق العمل كما يلي: السعي لتحقيق هدف معين مشترك ، الاعتمادية المشتركة والتفاعل والتأثير المتبادل ، تحمل المسؤولية بشكل جماعي عن تحقيق الأهداف ، وجود هوية اجتماعية تميز فريق العمل .

إن الانتقال في المنظمة من النظام الحالي إلى نظام جديد يعتمد على فرق العمل وإعطاء الفريق العديد من المسؤوليات والاختصاصات التي كانت في يد المديرين ، قد يواجه بالعديد من المقاومات التي تعيق عملية الانتقال إلى استخدام هذا الأسلوب لذلك فإن واحد من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فريق العمل هو تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب وفيما يلي أهم متطلبات النجاح:

- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤولياته قبل البدء بالتنفيذ بفترة كافية .
- ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته .
- عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الأسلوب الجديد ومحاولة إزالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه ، لاعتقادهم بأن هذا الأسلوب سوف يحدّ من سلطاتهم ، ويؤثر على اختصاصاتهم وقدراتهم في التوجيه والإشراف داخل المنظمة .
- يجب أن تدرك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير ، إذ لابد من مرور وقت كاف على تطبيق الأسلوب واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يؤول ثماره
- تمكين القادة في فريق العمل واعطائهم المعرفة والقدرة على أن يكون قائداً ملهماً وضابطاً للمرؤوسين وردود فعلهم أثناء الأزمات وكيفية الحفاظ على التأثير أثناء الأزمة وكيفية الحفاظ على تفاعل الفريق .
- زرع صفات القائد اللازمة لمواجهة الأزمات وأهمها : تخصيص وقت للتفكير في المستقبل واعطائه الأهمية المناسبة لكي لا يتم اهماله والحصول على الفائدة المرجوة منه واعلام المدير بأن هذا الأمر من مسؤولياته وواجباته ، يجب من المدير توقع الارتداد ، أن يكون ذكياً ، ويجب أن يكون مرناً مع فرق العمل .

ولكي يكون فريق العمل ناجحاً يجب تأكيد ما يلي:

لديه رؤية وأهداف واضحة ، التزام عال بأهداف ومهمة الفريق ، أن يتصف بالكفاءة ، مستوى عال من التعاون ، الاتصالات مفتوحة ، التفكير الإبداعي ، تماسك الفريق .

عند تطبيق الهيكل التنظيمي السابق وزرع القيم التنظيمية وتحويل العمل إلى نظام فرق العمل ، يجب مراعاة ما يلي:

- A. تحليل الموارد البشرية الحالية في المنظمة ودراسة كيفية الاستفادة منها في التنظيم الجديد .
- B. وضع الأهداف المرجوة وكيفية التوزيع الجديدة .
- C. اشراك القيادة في عملية صنع القرار في التنظيم الجديد .
- D. التغيير من التنظيم الموجود حالياً إلى التنظيم الجديد بخطة مدروسة .
- E. السماح ببعض المرونة في تطبيق النموذج الجديد .
- F. توصيل التغييرات بأسرع ما يمكن وبشكل انساني .
- G. انشاء حلقات ردود فعل ايجابية .

### انتهى المقترح

من المفترض حسب المقترح السابق أن نستطيع التغلب على كثير من مشاكل التنبؤ قبل ظهور الأزمة والتغلب على كثير من مشاكل الاتصالات والتغلب على كثير من مشاكل التحليل والتقييم والتغلب على القيود الزمنية وحل النزاعات وسيتم ايجاد المعلومات اللازمة وتطوير حلول لإدارة الأزمات بشكل أفضل .

## شكل يعبر عن النموذج المقترح



## الفصل الخامس: المقابلات

من أجل معرفة نجاح تطبيق هذا الاقتراح في المنظمات وتحقيق أهدافه المرجوة تم إجراء مقابلات في شركة X المتعددة المنتجات على مدار من الشركة بعد عرض المقترح عليهم وهم:

- المدير التنفيذي لأنه الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي .
- مدير العمليات لأنه المسؤول الأول عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- المدير المالي لأنه المسؤول عن الإدارة المالية وضبط كلف المنتجات ومشارك في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- مدير البحث والتطوير لأنه المسؤول عن تحديد صيغ وشروط المواد الأولية ومشارك في تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

### تبيين من المقابلات والتي موجودة في الملحق ما يلي:

لدى شركة X تخطيط استراتيجي وهو مسؤولية الإدارة التنفيذية وتقوم به بعد الاجتماع مع مجلس الإدارة كل سنة من أجل الحصول على تطلعاتهم بحيث يقوم المدير التنفيذي مع كادره بالقيام بمراحل التخطيط الاستراتيجي من مسح بيئي إلى وضع الأهداف والاستراتيجيات إلى توجيه تنفيذها إلى الإدارات المعنية ولكن هذا التخطيط ليس معد لمواجهة الأزمات وإنما هو تخطيط منظم بمراحل وليس فيه مرونة .

وعند حدوث أزمة ما يتم التعامل معها بشكل منفرد عن الخطة الاستراتيجية ولا يتم التغيير في الخطة الاستراتيجية إلا عند إعادة تقييم الاستراتيجيات وبالتالي يتم متابعة الخطة الاستراتيجية والتغيير بها حسب الأزمة في أول كل سنة ويحدث تغييرات في الاستراتيجية حسب المطلوب فقط ولكن ليس بشكل مباشر ويناسب الأزمة ، وعند حلول أول السنة يتم حينها وضع الاستراتيجية محل التغيير بسبب الأزمة .

وبما أن التخطيط الاستراتيجي يكون في الإدارة التنفيذية فدور الإدارات هو تلقي التعليمات من الإدارة التنفيذية والتي تقوم بدورها في تنفيذ الخطة ، أحيانا تقوم الإدارة التنفيذية باستشارة بعض الإدارات في بعض الأمور ولكن لا تطلعها على مجمل الأمور ولا تشاركها في وضع الخطة ، أي نلاحظ مركزية في وضع الخطط وصياغة الاستراتيجيات .

يعتقد المدير التنفيذي وهو الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي في الشركة X بأنه لا نستطيع بالتخطيط الاستراتيجي توقع الأزمة التي يصعب توقعها لذلك هو لا يتوقع أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يوضع بحيث يتم توقع الأزمة والتخطيط لها .

تعرضت الشركة لأزمات كثيرة ولكن أكبرها كان في سنة 2020 حيث انخفضت القوة الشرائية كثيرا وكان التعامل معها صعب بحيث أصبح الكثير من الأهداف لا يستطيعون الوصول إليه .

يتم التعامل مع الأزمات من قبل الإدارة التنفيذية والإدارة العليا أما بالنسبة للإدارات فهي تتلقى ما يتم توجيهه من الإدارة التنفيذية من دون شرح الأهداف أو الاستراتيجيات وتقوم الإدارات بالتنفيذ الفوري وتقوم الإدارات أحياناً بإعطاء اقتراحات بناءً على ما تعلمه من الأزمة ويتم تلقي هذه الاقتراحات من قبل الإدارة التنفيذية من دون مشاورات ونادراً ما يتم استشارة الإدارات في أي أزمة .

بالنسبة لفرق العمل لا يوجد فرق عمل وإنما يوجد اجتماعات يتم انشاءها من قبل الإدارة التنفيذية حصراً وتكون من أجل طرح أسئلة خاصة بإدارة العمليات .

### **A. عند سؤال المدراء عن رأيهم في فرق العمل مع الإدارة الاستراتيجية حسب النموذج المقترح وتأثيرها على مواجهة الأزمات كان جوابهم ؟**

عند سؤال مدير العمليات عن رأيه في فرق العمل مع الإدارة الاستراتيجية حسب النموذج المقترح وتأثيرها على مواجهة الأزمات كان جوابه:

حسب رأي إذا تم بناء فرق العمل ومشاركتنا في توقع المستقبل وتوجيه جميع من في المنظمة لتحمل مسؤولية مستقبل الشركة سنجد جدوى كبيرة ، كما أنني أشجع ذلك وخاصة بوجود تجربة سابقة بهذا الأمر فذات مرة انخفضت مبيعات الصابون لأصبحت شبه معدومة وحينها أشركوا مدير العمليات وبعض المدراء لمعرفة السبب وحينها تم كشف السبب فوراً ويجاد الحلول له من خلال جلسات عصف ذهني وتم معالجة الأمر وتحويل التهديد إلى فرصة وتضاعفت مبيعات الصابون .

أعتقد أن طريقة المحافظ وفرق العمل وزرع القيم التنظيمية ستكون أقوى وأجدر في مرحلة ايجاد الحلول للأزمات لأننا قادرين على اعطاء الحل ولكل مشكلة حل ويمكن أن لا يكون حل كامل ولكنه حل يمكن أن يلغي التهديد بشكل كامل أو جزئي ، وكثير من المشاكل نعلم حلها ولكن الإدارة لم تسألنا ، وأحياناً إذا عرضنا الحل يتم اهماله ، وذلك بسبب أن الإدارة الاستراتيجية في شركتنا بوابد والإدارات التشغيلية بوابد آخر وكل ما يطرحونه هي حلول شكلية وعند التنفيذ يتم تعديلات كثيرة ولو أنهم اشركونا في وضع الحلول لوجدت حلول يمكن تنفيذها بسهولة وبسرعة وبالتالي تجد اضاءة كثير من الوقت في تعديل الحلول حسب ما على الأرض ، كما أنهم يفتقرون للرؤية البعيدة التي نمتلكها نحن لأننا على الأرض ونعلم ما المشكلات التي توقف الحلول فيما بعد ، كما أنه يوجد الكثير من الحلول التي تم انفاق الكثير من المال والوقت عليها وأخيراً تفشل بسبب بعدهم عن الإدارات التشغيلية حين وضع الحل .

### عند سؤال مدير البحث والتطوير عن فرق العمل الاستراتيجية حسب النموذج المقترح أجاب:

نحن لدينا اقتراحات ممتازة لمشاكل كثيرة وهذه الاقتراحات لا يتم الاستفادة منها لأننا لا نعلم اذا كانت تفيد الإدارة أم لا ونكتشف ذلك فيما بعد عندما نعلم بوجود مشكلة ويقومون على حلها ويطلبون منا فقط تجارب ودراسات من غير أن نعرف ما هدف هذه التجارب والدراسات ولكن بعد فترة عندما نعلم ما هدف هذه الدراسات نعطيهم الحل بسرعة وبالشكل الأمثل ولكن يكون قد فات الأوان ، لذلك أعتقد أن مشاركتنا في ايجاد الحلول للمشاكل والأزمات سيشكل رد فعل سريع للأزمة ، وتستطيع ادارة البحث والتطوير بجدارة وضع السيناريوهات وتوقع الأزمات الخاصة بإدارة البحث والتطوير .

عند سؤال الإدارة المالية عن مشاركتها في فرق العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي حسب النموذج المرسل:

مشاركتنا في فرق العمل لن يكون لها الأثر الكبير في تحديد الأزمة قبل وقوعها لأنها ليست من اختصاصنا ولن نعمل بها سابقاً ولذلك أعتقد لن يكون لنا الأثر الكبير بها ، أما بالنسبة للمشاكل الداخلية التي يجب ايجاد الحلول لها من أجل مواجهة أي أزمة فأعتقد أنه سيكون لنا دور جيد بها لأننا على اطلاع عليها ولنا تحليل أقوى من الإدارة الاستراتيجية لأننا نحن الذي على الأرض ونعلم ما نقاط ضعفنا ونقاط قوتنا . وأي معلومة تفيد الإدارة وتبين نقطة قوة أو ضعف عند المنافس أبلغها الإدارة فوراً وأعطي آرائي وحلولي وأجد من طريقة المحافظ و فرق العمل هي وسيلة ناجحة لإيصال المعلومة مباشرة ومشاركتي في حلولي واقتراحاتي لها وطريقة المحافظ أقوى في مرحلة التنفيذ والمراقبة للاستراتيجية الموضوعية لمواجهة الأزمة وذلك لأنها ملامسة للسوق أكثر وملائمة للواقع أكثر وهي أسرع بسبب الاطلاع الدوري على التنفيذ وأن الإدارات شاركت في الاستراتيجية التي يتم تنفيذها ، ونعتقد أن المحافظ أقوى في اعطاء الحلول والبدائل بالنسبة للتهديدات الخاصة بمنتجاتها أم التهديدات العامة نعتقد يجب أن تبقى خارج المحافظ .

### **B. بعد الاطلاع على المقترح والسؤال ما الرأي بالمقترح؟**

المدير التنفيذي : المقترح جيد ويمكن تطبيقه ولكن لن يصل إلى التنبؤ بجميع الأزمات .

مدير العمليات: أن لا أعلم كثيراً بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي والمحافظ وماهيتها مثل المدير التنفيذي، صحيح عندي علم بهذه الأمور ولكن لست متعمق كثيراً مثله ولكن من حيث ما قرأت لا مشكلة بأي مما قرأت بالنسبة لإدارة العمليات في تنفيذه من اجتماعات فرق العمل ووجود محافظ للمنتجات فنحن نلبي طلبات أي محفظة ما دامت ضمن المستطاع .

مدير البحث والتطوير: سيكون فعال إن شاء الله .

الإدارة المالية: من المؤكد يخفف من أثر الأزمة ولكن بالنسبة للرد السريع فهو معتمد على طبيعة وخصائص الأزمة .

### **C. رأي الإدارات هل يمكن تطبيق المقترح في الشركة ، وما الملاحظات:**

رأي المدير التنفيذي:

سنجد جدوى كبيرة من الأمر ولكن اذا توافرت الشروط اللازمة لتطبيقه من الخبرات والمؤهلات وفرق العمل وتحول قيم بعض الموظفين لدينا وخاصة تحول ثقافة المنظمة من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ويمكن تطبيقه ولكن ليس بشكل كامل، وبرأي لو تم تطبيقه بشكل كامل فإنه سيساعد على حل المشكلة ومواجهة الأزمات بالشكل الأنسب ولكن لن يصل بالمؤسسة إلى مكافحة تامة للأزمة لأن هناك أزمات لا يمكن توقعها أبداً وستكون وظيفته التخفيف منها .

## رأي مدير العمليات:

من حيث ما قرأت لا مشكلة بأي مما قرأت بالنسبة لإدارة العمليات في تنفيذه من اجتماعات فرق العمل ووجود محافظ للمنتجات فنحن نلبي طلبات أي محافظة ما دامت ضمن المستطاع ولكن حسب وضع شركتنا أعتقد أن تطبيق المقترح يتطلب تنسيق تام بين المحافظ بما يخص خطة المبيعات وخطة الانتاج الناتجة عنها حيث لا أجد تضارب بين المحافظ عند تطبيق عملي .

كما أن ادارة المخازن والمشتريات ستتأثر بالمحافظ ويكون لديها مشكلة في تقسيم المواد الخاصة لكل محافظة وشروط التخزين ولكن يمكن تدبر الأمر .

## رأي الإدارة المالية:

سياسة التسعير الموجودة لدينا تشكل عائق كبير في مواجهة الأزمات لأن المنتجات يتم تسعيرها جميعها في نفس الوقت ولمواجهة الأزمة نفسها يتم التغيير في جميع المنتجات ، أما في اقتراح المحافظ يتم تسعير كل منتجات محافظة بما يناسب المحافظة والمنافسين والسوق وليس بانتظار المنتجات الأخرى وهذا الأمر يسبب التأخير باتخاذ القرار ، ولو تم تطبيق المقترح في الشركة سابقاً كان خفض من آثار الأزمات كثيراً بسبب فرق العمل وبسبب العمل على المسح البيئي بشكل منتظم ومحاولة كشف الأزمة من أولها والتعامل معها مباشرة .

يوجد أزمات يصعب الرد عليها مثل أزمة المازوت فمثل هذه الأزمات أعتقد أن مهما كان الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية (مركزية أم محافظ و فرق عمل ) فإنها لن تستطيع أن تخفف من أثرها حتى الصفر أما بالنسبة للأزمات المتعلقة بالبيئة الداخلية والأزمات الخارجية البسيطة فأعتقد أن المحافظ و فرق العمل و زرع القيم التنظيمية سيوفي بالغرض ، مثل أزمة مورد منع توريد مادة رئيسية ففرق العمل فعالة بالنسبة لهذا الأمر كثيراً.

## **D. معوقات تطبيق المقترح في شركة X:**

- ✘ كلفة عالية من حيث تعدد المركز الوظيفي لكل محافظة وهذا يشكل صعوبة في اقتناع مجلس الإدارة بمردودية المصاريف المترتبة على المقترح وخاصة توجه مجلس الإدارة حالياً إلى تخفيض التكاليف قدر المستطاع بسبب توجه السوق السورية إلى المنتجات الشعبية .
- ✘ كما أنه يحتاج إلى كوادر يصعب ايجادها في السوق السورية بسبب سفر معظم الشباب خارج البلاد كما أنها تتطلب أجور عالية لهذه المهارات .
- ✘ يوجد في المنظمة تنظيمات غير رسمية وموظفين فيه مواصفات تمنع من نجاح فرق العمل .
- ✘ إن تغيير القيم التنظيمية وتغيير ماهية الموظفين حالياً تحتاج وقت طويل لذلك .
- ✘ التطبيق جيد جداً ولكن المشكلة في تأمين شروطه وأعتقد أنه من الصعب في الظروف الحالية للسوق السورية وطبيعة الشركات العائلية أن يتم تأمين شروطه .
- ✘ يوجد موظفين لهم صفات تمنع من تطبيقه ومؤسساتنا في السوق السورية تعاني من علم الادارة الاستراتيجية .
- ✘ القيم التنظيمية الموجودة في المقترح يصعب تطبيقها وخاصة بوجود بعض الموظفين في الشركة .

- ❑ تضارب المصالح والأفراد .
- ❑ مركزية القرار حيث لا أعتقد أن يسمح بعض المدراء بخروج القرار من يده .
- ❑ وبسبب أن المبيعات مهيمنة جداً على اتخاذ القرار مهما كانت الاستراتيجية الموضوعية .
- ❑ مشاكل متعلقة بكون المنظمة شركة عائلية وأهمها:
  - إن لبعض أفراد العائلة عدم قناعة بما هو جديد ولذلك سنجد مقاومة للتغيير بسبب الصفة العائلية للمنظمة .
  - ضعف الشعور بالمسؤولية لدى بعض أفراد العائلة .
  - تصادم الأهداف وطريقة التعامل لدى مختلف أفراد العائلة .
  - النمو المهني المختلف لأفراد العائلة .
  - عدم تقبل بعض أفراد العائلة لتسليم بعض المناصب الحساسة لإدارة الاستراتيجية لمدراء غيرهم .

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- ❖ عند سؤال المدراء عن رأيهم في فرق العمل مع الادارة الاستراتيجية حسب النموذج المقترح: أكد مدير العمليات ومدير البحث والتطوير والمدير المالي على الجدوى الكبيرة من فرق العمل وبأن الكثير من الحلول والاقتراحات لديهم تلقى الاهمال التام حالياً وإذا تم العمل بفرق العمل سيتم الاهتمام بها وبالتالي الجدوى الكبيرة في التخطيط الاستراتيجي وفي مواجهة الأزمات.
- ❖ عند سؤال المدراء عن رأيهم في المحافظ مع الادارة الاستراتيجية حسب النموذج المقترح تم التأكيد من جميع المدراء بأنها فكرة جيدة ومناسبة جداً لمواجهة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي وبأنها ستجعل منه قابل للتكيف ومرن كفاية لمواجهة الأزمات.
- ❖ بعد الاطلاع على المقترح والسؤال ما الرأي بالمقترح تم التأكيد من المدراء بأن المقترح سيعطي نتيجة جيدة .
- ❖ رأي الإدارات هل يمكن تطبيق المقترح في الشركة ، وما الملاحظات: كان الجواب بإمكانية تطبيقه ولكن يوجد معوقات كثيرة يجب حلها.

وبالتالي وحسب البحث السابق يمكن أن نستنتج أن النموذج يصلح ليكون نموذج وطريقة للإدارة الاستراتيجية لتحقيق تخطيط استراتيجي لمواجهة الأزمات وذلك بسبب التخصص بالعمل من خلال المحافظ والعمل الدائم والمستمر بفرق العمل وزرع القيم التنظيمية اللازمة لمواجهة الأزمات وبالتالي يتم توفير التنبؤ الأفضل والأسرع بالأزمات وتوفير وضع الاستراتيجيات الخاصة بالأزمة وتنفيذها بالشكل الأمثل ، ولكن لن يصل إلى تخطيط استراتيجي قادر على مواجهة الأزمات بشكل تام ونهائي وإنما سيخفف منها بشكل كبير أو متوسط حسب مواصفات وخصائص الأزمة وهذا أفضل من التخطيط الاستراتيجي من دون النموذج .

كما نستنتج أن النموذج سيكون فعال جداً في وضع الاستراتيجيات المناسبة للأزمات وفي تنفيذها وذلك بسبب فرق العمل وجلسات العصف الذهني والتي أكدت الإدارات بفائدتها الكبيرة من جهة وبسبب القيم التنظيمية التي سيتم زرعها في أعضاء فرق العمل وكادر التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى ، ولكن بالنسبة لمرحلة التنبؤ بالأزمة فهو سيكون جيد ولكن لن يستطيع التنبؤ بجميع الأزمات ويمكن أن يساعد على التنبؤ بشكل أكبر من التخطيط الاستراتيجي من دون تطبيق المقترح .

كما نستنتج أن من أجل تطبيق المقترح يوجد عوائق كثيرة بالنسبة لشركة X أي يوجد صعوبة بتطبيقه بسبب الكلفة العالية لتطبيقه ويحتاج إلى كوادرات يصعب إيجادها في السوق السورية وبسبب التنظيمات الغير رسمية وتغيير القيم التنظيمية يحتاج وقت طويل لذلك وبسبب تضارب المصالح والأفراد وبسبب مركزية القرار وبسبب أن المبيعات مسيطرة جداً على اتخاذ القرار مهما كانت الاستراتيجية الموضوعية وبعض المشاكل الخاصة بالشركات العائلية .

وبالتالي إن تطبيق النموذج أعلاه سيفيد في ايجاد خطة استراتيجية مرنة لمواجهة الأزمات ولكن لن يصل بها إلى تحقيق هدف مواجهة الأزمات بالشكل التام

## التوصيات:

1. لا بد من أن تكون الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف لكي تكون فعالة في مواجهة الأزمات .
2. سيناريوهات ماذا لو لها دور كبير في مواجهة الأزمات
3. يجب على الشركات زرع سمات القادة الخاصة بجعل المدير قادراً على توقع الأزمات ومواجهتها بالشكل الأمثل.
4. يجب على الشركات العائلية الانتقال إلى الإدارة العلمية.
5. مسؤولية التنبؤ ومواجهة الأزمات يجب أن يتم زرعها ثقافة في إدارات المنظمة أصحاب المصلحة .
6. القيم التنظيمية مهمة جداً في التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات.
7. يجب تحويل الاجتماعات الرسمية والروتينية إلى جلسات عصف ذهني واجتماعات فرق عمل تشاركية وفيها تحمل مسؤولية من قبل جميع المشاركين .
8. إن التخصص الوظيفي في الإدارة الاستراتيجية يلعب دور كبير في التخطيط الاستراتيجي القادر على مواجهة الأزمات.

- A. Groh, Maximilian. "Strategic management in times of crisis." (2014): American Journal of Economics and Business Administration 6 (2): 49-57.
- B. Le, Dung, and Giang Phi. "Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework." *International Journal of Hospitality Management* (2020): 102808.
- C. Khaled, Sheikh Mamun. "STRATEGIC LEADERSHIP THROUGH CRISIS." *NDC E-JOURNAL* 1.1 (2020): 1-16.
- D. Taneja, Sonia, et al. "Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention." *Journal of Management Policy and Practice* 15.1 (2014): 78.
- E. <https://www.advisory.com/research/health-care-advisory-board/blogs/at-the-helm/2020/04/strategic-planning-face-chaos-covid>  
3 ways to make time for strategic thinking in a crisis  
10:30 AM on April 10, 2020 by Ken Leonczyk, JD and Matthew Stevens, JD
- F. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/16/how-to-quickly-build-a-strategy-for-a-crisis/#284a32be7541>  
How to Quickly Build a Strategy for a Crisis  
Christian Muntean Forbes Councils Member  
Forbes Coaches Council
- G. <https://www.brighterstrategies.com/blog/flexible-strategic-plan-for-pandemic/>  
3 Steps to Creating a Flexible Strategic Plan During a Pandemic  
By Payal Martin|May 26th, 2020|Strategic Planning|0 Comments
- H. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/09/16/14-ways-to-build-a-solid-crisis-management-strategy/#794ebe625a89>  
14 Ways To Build A Solid Crisis Management Strategy  
Expert Panel@Forbes Councils Member  
Forbes Coaches Council
- I. <https://hbr.org/2020/08/7-strategies-for-leading-a-crisis-driven-reorg>  
Strategies for Leading a Crisis-Driven Reorg  
by Peter Buchas, Stephen Heidari-Robinson, Suzanne Heywood and Matthias Qian  
August 31, 2020
- J. L. Wheelen, Thomas, Hunger, J. David. Strategic management and business policy. TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, THIRTEENTH EDITION
- K. Fred R. David, Strategic management concepts and cases – thirteenth edition.  
أ- سلمان ، سامي تيسير ، التخطيط الاستراتيجي لشركات العائلات  
ب- الخليل ، عبد الحميد ، مادة السلوك التنظيمي في الجامعة الافتراضية السورية ، 2020  
ت- عبد القادر ، عبد القادر محمد ، فن إدارة الأزمات  
ث- هيكل ، محمد ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، 2006  
ج- صفور ، مجد ، المادة العلمية للإدارة الاستراتيجية ، الجامعة الافتراضية السورية ، 2020

## الملحق:

**من مقابلة السيد المدير التنفيذي لشركة X وبعد اطلاعه على المقترح تم توجيه الأسئلة التالية إليه:**

- (1) إن توجهي لكم في بحثي هذا لأنكم من أكبر شركات السوق السورية من حيث المنتجات ومن حيث الإدارة ، ولذلك أحببت أن أسأل هل لديكم تخطيط استراتيجي ومن يقوم به؟  
طبعاً لدى شركتنا تخطيط استراتيجي ونقوم به على الشكل الأمثل وهو مسؤوليتي بعد الاجتماع مع مجلس الإدارة كل سنة والحصول على تطلعاتهم
- (2) من المعروف أن السوق السورية تتعرض لأزمات كثيرة من بداية 2012 ، وبسبب أنكم من الشركات الصامدة في السوق السورية أحببت أن أسأل كيف تتعاملون مع الأزمات حالياً من حيث التخطيط الاستراتيجي؟  
نحن نضع الخطة الاستراتيجية ولها أهدافها واستراتيجيات تحقيق أهدافها وعندما يصبح هناك أزمة نتعامل معها بشكل منفرد عن الخطة الاستراتيجية ونتابع خطتنا ونقوم بالتعديل عليها في أول كل سنة
- (3) هل تعرضتم لأزمة أثرت بشكل كبير على الشركة، وما كانت الحلول لديكم لمواجهة الأزمات في المستقبل؟  
تعرضنا لأزمات كثيرة ولكن أكبرها كان في سنة 2020 حيث انخفضت القوة الشرائية كثيراً وكان التعامل معها صعب بحيث أصبح الكثير من الأهداف لا نستطيع الوصول إليها .
- (4) هل غيرتم في الاستراتيجيات الموضوعة سابقاً بسبب الأهداف التي أصبح من الصعب تحقيقها بسبب أزمة انخفاض القوة الشرائية؟  
سنغير الآن في خطة 2021 أما حالياً نحاول التعامل مع الأزمة بقرارات وتوجيهات مناسبة لها ويمكن أن نغير الأهداف في خطة 2021 أو نغير الاستراتيجيات
- (5) بسبب أهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل الشركة وبسبب تعرض الشركات لأزمات كثيرة منذ 2012 وحتى الآن هل يوجد لديكم قناعة لضرورة إيجاد مقترح لتخطيط استراتيجي في ظل الأزمات؟  
إذا وجد تخطيط استراتيجي يفيد في مواجهة الأزمات فنحن مع هذا التخطيط ولكن لا نستطيع بالتخطيط الاستراتيجي توقع الأزمة التي يصعب توقعها لذلك لا أتوقع أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يوضع بحيث يتم توقع الأزمة والتخطيط لها
- (6) بعد اطلاعكم على المقترح وحسب خبرتكم الثمينة في مجال التخطيط الاستراتيجي ومجال مواجهة الأزمات ما رأيكم بالمقترح وهل يمكن تطبيقه وما ملاحظاتكم؟  
الجواب: المقترح جيد ويمكن تطبيقه ولكن فيه الملاحظات التالية:  
كلفة عالية من حيث تعدد المركز الوظيفي لكل محفظة وهذا يشكل صعوبة في اقناع مجلس الإدارة بمرودية المصاريف المترتبة على المقترح وخاصة توجه مجلس الإدارة حالياً إلى تخفيض التكاليف قدر المستطاع بسبب توجه السوق السورية إلى المنتجات الشعبية .

كما أنه يحتاج إلى كوادري يصعب إيجادها في السوق السورية بسبب سفر معظم الشباب خارج البلاد كما أنها تتطلب أجور عالية لهذه المهارات .  
يوجد في المنظمة تنظيماً غير رسمية وموظفين فيه مواصفات تمنع من نجاح فرق العمل .  
إن تغيير القيم التنظيمية وتغيير ماهية الموظفين حالياً تحتاج وقت طويل لذلك .

(7) هل ترى أنه من الممكن أن يساعدكم في التخطيط الاستراتيجي في ظل الأزمات؟  
حسب ما قرأت وتصورت ما سيكون عليه سنجد جدوى كبيرة من الأمر ولكن إذا توافرت الشروط اللازمة لتطبيقه من الخبرات والمؤهلات وفرق العمل وتحول قيم بعض الموظفين لدينا وخاصة تحول ثقافة المنظمة من العمل الفردي إلى العمل الجماعي  
أنا رأي التطبيق جيد جداً ولكن المشكلة في تأمين شروطه وأعتقد أنه من الصعب في الظروف الحالية للسوق السورية وطبيعة الشركات العائلية أن يتم تأمين شروطه  
ولكن يمكن تطبيقه ولكن ليس بشكل كامل  
وبرأي لو تم تطبيقه بشكل كامل فإنه سيساعد على حل المشكلة ولكن لن يصل بالمؤسسة إلى مكافحة تامة للآزمة لأن هناك أزمات لا يمكن توقعها أبداً وستكون وظيفته التخفيف منها

(8) هل يمكن تطبيقه في مؤسساتكم ، وإذا الجواب لا ، فلماذا؟  
قلت لك أنه من الصعب اقتناع الإدارة به بسبب تكاليفه وأيضاً يوجد موظفين لهم صفات تمنع من تطبيقه ومؤسساتنا في السوق السورية تعاني من علم الإدارة الاستراتيجية ، ولكن إذا تم اعتماده من الإدارة يطبق شكلياً ومع مرور الزمن يتم اقتناع الموظفين به وخاصة فريق العمل .

(9) ما هي إيجابيات وسلبيات المقترح؟  
طبعاً الكلفة العالية وازدواجية العمل من أهم سلبياته ولكن من أهم الإيجابيات التخصص بالعمل ومعاملة كل منتج من أشخاص مخصصين له ، ومن أهم الإيجابيات أيضاً فرق العمل والمشاركة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارات الأخرى في مواجهة الأزمات

## من مقابلة السيد مدير العمليات لشركة X وبعد اطلاعه على المقترح تم توجيه الأسئلة التالية إليه:

- (1) إن توجيهي لكم في بحثي هذا لأنكم من أكبر شركات السوق السورية من حيث المنتجات ومن حيث الإدارة ، ولذلك أحببت أن أسأل هل لديكم تخطيط استراتيجي ومن يقوم به؟  
نعم ، التخطيط الاستراتيجي يكون في الإدارة التنفيذية ونحن كإدارات نتلقى التعليمات من الإدارة التنفيذية ونقوم بدورنا في تنفيذ الخطة ، أحيانا يقومون باستشارتنا في بعض الأمور ولكن لا نطلع على مجمل الأمور ولا نشارك في وضع الخطة
- (2) من المعروف أن السوق السورية تتعرض لأزمات كثيرة من بداية 2012 ، وبسبب أنكم من الشركات الصامدة في السوق السورية أحببت أن أسأل كيف تتعاملون مع الأزمات حالياً من حيث التخطيط الاستراتيجي ، هل يتم إشراككم في تحليل الأزمة ومشاركة الرأي بالقرار المناسب ، هل يوجد فرق عمل تشاركون بها لمواجهة الأزمة؟  
يتم التعامل مع الأزمات من قبل الإدارة التنفيذية والإدارة العليا أما بالنسبة لنا كإدارة عمليات نحن نتلقى ما يريدون ونقوم بالتنفيذ الفوري ونقوم بإعطاء اقتراحات بناءً على ما نعلمه من الأزمة والتي يتم تلقيها من الإدارة التنفيذية من دون مشاورات ونادراً ما يتم استشارة إدارة العمليات في أي أزمة .  
بالنسبة لفرق العمل لا يوجد فرق عمل وإنما يوجد اجتماعات يتم انشاءها من قبل الإدارة التنفيذية حصراً وتكون من أجل طرح أسئلة خاصة بإدارة العمليات
- (3) هل تعرضتم لأزمة أثرت بشكل كبير على الشركة، وما كانت الحلول لديكم لمواجهة الأزمات في المستقبل؟  
تعرضنا لأزمات كثيرة وكلها يتم متابعتها من قبل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ونحن كإدارة عمليات ليس لنا علاقة بالحلول اللازمة لمواجهة الأزمات في المستقبل
- (4) بعد اطلاعكم على المقترح وحسب خبرتكم، ما رأيكم بالمقترح وهل يمكن تطبيقه بالنسبة لإدارة العمليات وما ملاحظاتكم؟  
أن لا أعلم كثيراً بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي والمحافظ وماهيتها، صحيح عندي فكرة ولكن لست متعمق كثيراً ولكن من حيث ما قرأت لا مشكلة بأي مما قرأت بالنسبة لإدارة العمليات في تنفيذه من اجتماعات فرق العمل ووجود محافظ للمنتجات فنحن نلبي طلبات أي محافظة ما دامت ضمن المستطاع  
ولكن حسب وضع شركتنا أعتقد أن تطبيق المقترح يتطلب تنسيق تام بين المحافظ بما يخص خطة المبيعات وخطة الإنتاج الناتجة عنها حيث لا أجد تضارب بين المحافظ عند تطبيق عملي  
كما أن إدارة المخازن والمشتريات ستتأثر بالمحافظ ويكون لديها مشكلة في تقسيم المواد الخاصة لكل محافظة وشروط التخزين ولكن يمكن تدبر الأمر
- (5) هل ترى أن مشاركتكم في فرق العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ستكون لها دور كبير في مواجهة الأزمات؟  
حسب رأي إذا تم بناء فرق العمل ومشاركتنا في توقع المستقبل وتوجيه جميع من في المنظمة لتحمل مسؤولية مستقبل الشركة سنجد جدوى كبيرة

كما أني أشجع ذلك وخاصة بوجود تجربة سابقة بهذا الأمر فذات مرة انخفضت مبيعات الصابون لأصبحت شبه معدومة وحينها أشركوا مدير العمليات وبعض المدراء لمعرفة السبب وحينها تم كشف السبب فوراً وإيجاد الحلول له من خلال جلسات عصف ذهني وتم معالجة الأمر وتحويل التهديد إلى فرصة وتضاعفت مبيعات الصابون

(6) عند المسح البيئي والكشف عن تهديدات لا بد من اعطاء عدة حلول واقتراحات لإحباط التهديد ، أي الطريقتين أقوى في اعطاء الحلول والاقتراحات بشكل أفضل وأمثلة: المقترح أم التخطيط الاستراتيجي الحالي ؟

أعتقد أن طريقة المحافظ و فرق العمل و زرع القيم التنظيمية ستكون أقوى وأجدد لأننا قادرني على اعطاء الحل ولكل مشكلة حل ويمكن أن لا يكون حل كامل ولكنه حل يمكن أن يلغي التهديد بشكل كامل أو جزئي وكثير من المشاكل نعلم حلها ولكن الإدارة لم تسألنا وإذا عرضنا الحل يتم اهماله

(7) عند وضع الاستراتيجية المناسبة ، أي الطريقتين أقوى في توجيه ومراقبة تنفيذها بشكل أفضل وأمثلة: المقترح أم التخطيط الاستراتيجي الحالي؟

إن طريقة المحافظ و فرق العمل و زرع القيم التنظيمية أفضل لأن من واقعنا نجد أن : الإدارة الاستراتيجية بوايد و الادارات التشغيلية بوايد آخر وكل ما يطرحونه هي حلول شكلية وعند التنفيذ يتم تعديلات كثيرة ولو أنهم اشركونا في وضع الحلول لوجدت حلول يمكن تنفيذها بسهولة وبسرعة وبالتالي تجد اضاءة كثيرة من الوقت في تعديل الحلول حسب ما على الأرض كم أنهم يفتقرون للرؤية البعيدة التي نمتلكها نحن لأننا على الأرض ونعلم ما يوقف الحلول فيما بعد يوجد الكثير من الحلول التي تم انفاق الكثير من المال والوقت عليها وأخيراً تفشل بسبب بعدهم عن الادارات التشغيلية حين وضع الحل

(8) ما هي ايجابيات وسلبيات المقترح بالنسبة لإدارة العمليات؟

من ناحية إدارة العمليات لا يوجد سلبيات ولكن الايجابيات كما قلت فرق العمل التي ستكون برأي هي أهم سبب لمواجهة الأزمات أما القيم التنظيمية المذكورة في المقترح فهي ايجابية ولكن يصعب تطبيقها وخاصة بوجود بعض الموظفين في الشركة .

من مقابلة السيد مدير البحث والتطوير لشركة X وبعد اطلاعه على المقترح تم توجيه الأسئلة التالية إليه:

(1) بما أن إدارة البحث والتطوير هي من أهم الإدارات في المنظمات ولها الدور الكبير في نجاح منتجات المنظمة ونجاح المنظمة ككل، أود سؤالكم هل لإدارة البحث والتطوير دور في التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟

ليس علاقة لإدارة البحث والتطوير بالتخطيط الاستراتيجي في الشركة

(2) من المعروف أن السوق السورية تتعرض لأزمات كثيرة من بداية 2012 ، وبسبب أنكم من الشركات الصامدة في السوق السورية أحببت أن أسأل كيف تتعامل شركتكم مع الأزمات حالياً من حيث التخطيط الاستراتيجي؟

لدينا ادارة تنفيذية قوية ومن المؤكد أنهم يضعون خطة استراتيجية حسب ما هو مطلوب

(3) هل تعتقد أن مشاركة ادارة البحث والتطوير في فرق العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لها فائدة؟ نحن لدينا اقتراحات ممتازة لمشاكل كثيرة وهذه الاقتراحات لا يتم الاستفادة منها لأننا لا نعلم اذا كانت تفيد الادارة أم لا ونكتشف ذلك فيما بعد عندما نعلم بوجود مشكلة ويقومون على حلها ويطلبون منا فقط تجارب ودراسات من غير أن نعرف ما هدف هذه التجارب والدراسات ولكن بعد فترة عندما نعلم ما هدف هذه الدراسات نعطيهم الحل بسرعة بالشكل الأمثل لذلك أعتقد أن مشاركتنا في ايجاد الحلول للمشاكل والأزمات سيشكل رد فعل سريع للأزمة

(4) هل تعتقد أن مشاركة ادارة البحث والتطوير في فرق العمل بما يخص الكشف عن الأزمات قبل وقوعها له فائدة؟

نحن ليس لدينا خبرة بهذا الأمر ولكن نجرب يمكن أن نقوم بشيء يفيد الشركة

(5) اذا تم الطلب منك بإيجاد توقعات وسيناريوهات لأزمات يمكن أن تحصل، هل تستطيع؟ نستطيع ذلك بجدارة من حيث ما يتعلق بإدارة البحث والتطوير أما الأمور الأخرى فلا أعتقد

(6) هل تعتقد أنه يمكن تطبيق هذا المقترح في شركتكم، واذا لا يمكن ذلك فلماذا؟ من ناحية ادارة البحث والتطوير لا مشكلة عندنا ونحن جاهزون

(7) هل تعتقد اذا سمحت الظروف وتم تطبيق المقترح في شركتكم ستحصلون على تخطيط استراتيجي فعال ضد الأزمات؟

إن شاء الله سيكون فعال

بما أنني أعمل المدير المالي في الشركة قمت بمجموعة تركيز مؤلفة من نائب المدير المالي ورئيس قسم التكاليف ومراق الكلف ومساعدته من أجل القيام بمقابلة المدير المالي لشركة X وبعد اطلاعهم على المقترح تم توجيه الأسئلة التالية إليه:

بعد الشرح المختصر عن التخطيط الاستراتيجي وبشكل موجز ولكن واضح وبعد التكلم عن الدراسات السابقة وشرح المقترح تم الطلب من المجتمعين مثال وكان كالتالي:

افترضنا وجود محفظتين الأولى لمنتجات صابون شعبي وشامبو شعبي والثانية لمنتجات صابون فاخر وشامبو فاخر ومن ثم افترضنا عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية وجود ما يلي:

المحفظة الشعبية : الفرص انخفاض القوة الشرائية والتهديد وجود منافسة قوية جداً ونقاط القوة وجود مكبس ذو إنتاجية عالية ونقطة الضعف ارتفاع التكاليف بسبب ضعف الموارد البشرية

المحفظة الفاخرة: نقاط القوة المنافس اجنبي غالي والمنافس الوطني مغشوش والتهديد انخفاض القوة الشرائية ونقاط القوة ملاءة مالية في مرحلة التقديم ونقاط الضعف الصورة الذهنية للمنتج

ثم تم شرح كيف يتم وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات ، وبعد فهم الأمر تم طرح الأسئلة التالية:

- 1) هل يوجد لديكم خطة استراتيجية في الشركة ، وهل شاركتكم بها سابقاً؟  
يوجد لدينا ولكن موجودة في الادارة التنفيذية ولا نطلع عليها ولا نشارك بها أبداً
- 2) هل لاحظتم أن التخطيط الاستراتيجي لديكم كان له تأثير واضح على مواجهة الأزمات لديكم؟  
حسب ما نعلم أن الأزمات عندما حصلت يتم التعامل معها فوراً وليس للتخطيط الاستراتيجي أي علاقة به
- 3) حسب رؤيتكم وخبرتكم في الشركة هل ترون أن المقترح سيجعل من التخطيط الاستراتيجي قادراً على مواجهة الأزمات؟  
من اللازم هذا الأمر
- 4) هل يمكن للمقترح أن يخفف من الأزمة وهل يمكن أن يجعل الرد السريع عليه؟  
كانت الردود تدور حول أنه من المؤكد يخفف من أثر الأزمة ولكن بالنسبة للرد السريع فهو معتمد على طبيعة وخصائص الأزمة

- 5) هل تعتقد لو أن المقترح مطبق في شركتكم سابقاً هل كانت اجتازت الأزمات بشكل أفضل؟  
كان خفض من آثار المشكلة كثيراً بسبب فرق العمل والعمل على المسح البيئي بشكل منتظم ومحاولة كشف الأزمة من أولها والتعامل معها مباشرة  
كما أن سياسة التسعير الموجودة لدينا تشكل عائق كبير في مواجهة الأزمات لأن المنتجات يتم تسعيرها جميعها في نفس الوقت ولمواجهة الأزمة نفسها يتم التغيير في جميع المنتجات ، أما في اقتراح المحافظ يتم

تسعير كل منتجات محفظة بما يناسب المحفظة والمنافسين والسوق وليس بانتظار المنتجات الأخرى والذي يسبب التأخير باتخاذ القرار .

(6) مرت عليكم أزمات كثيرة (كورونا - مازوت - منافسين جد . . . ) هل تعتقد اعتماد المقترح من سياسة المحافظ و فرق العمل والقيم التنظيمية التي سيتم زرعها ستشكل من الشركة حائط دفاع لهذه الأزمات جميعها أم ستكون قوية بالنسبة لأزمات وضعيفة بالنسبة لأخرى؟  
يوجد أزمات يصعب الرد عليها مثل أزمة المازوت فمثل هذه الأزمات أعتقد أن مهما كان الهيكل التنظيمي للإدارة الاستراتيجية (مركزية أم محافظ و فرق عمل ) فإن لا تستطيع أن تخفف من أثرها حتى الصفر أما بالنسبة للأزمات المتعلقة بالبيئة الداخلية والأزمات الخارجية البسيطة فأعتقد أن المحافظ و فرق العمل و زرع القيم التنظيمية سيوفي بالعرض مثل أزمة مورد منع توريد مادة رئيسية ففرق العمل فعالة بالنسبة لهذا الأمر كثيراً

(7) هل تعتقد أن مشاركة الإدارة المالية في فرق العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لها فائدة؟  
مشاركتنا في فرق العمل لن يكون لها الأثر الكبير في تحديد الأزمة قبل وقوعها لأنها ليست من اختصاصنا ولن نعمل بها سابقاً ولذلك أعتقد لن يكون لنا الأثر الكبير بها ، أما بالنسبة للمشاكل الداخلية التي يجب إيجاد الحلول لها من أجل مواجهة أي أزمة فأعتقد أنه سيكون لي دور جيد بها لأننا على اطلاع عليها ولنا تحليل أقوى من الإدارة الاستراتيجية لأننا نحن الذي على الأرض ونعلم ما نقاط ضعفنا ونقاط قوتنا .

(8) في حياتك اليومية إن وجدت منافس يظهر عليه نقطة قوة بتكاليفه حسب خبرتك (من لصاقه أو عبوة أو طريقة تغليف . . . الخ) هل ستخبر بها الإدارة ، وأي طريقة أفضل وأسرع لأخذ النتيجة من ملاحظتك أهى المحافظ فرق العمل أم كما أنتم حالياً؟  
طبعاً عندما أجد أي معلومة تفيد الإدارة وتبين نقطة قوة أو ضعف عند المنافس أبلغها الإدارة فوراً وأعطي رأئي وحلولي وأجد من طريقة المحافظ و فرق العمل هي وسيلة ناجحة لإيصال المعلومة مباشرة ومشاركتي في حلولي واقتراحي لها .

(9) عند المسح البيئي والكشف عن تهديدات لا بد من اعطاء عدة حلول واقتراحات لإحباط التهديد ، أي الطريقتين أقوى في اعطاء الحلول والاقتراحات بشكل أفضل وأمثل: المقترح أم التخطيط الاستراتيجي الحالي؟  
نعتقد أن المحافظ أقوى في اعطاء الحلول والبدائل بالنسبة للتهديدات الخاصة بمنتجاتها أم التهديدات العامة نعتقد يجب أن تبقى خارج المحافظ

(10) عند وضع الاستراتيجية المناسبة ، أي الطريقتين أقوى في توجيه ومراقبة تنفيذها بشكل أفضل وأمثل: المقترح أم التخطيط الاستراتيجي الحالي؟  
طبعاً طريقة المحافظ لأنها ملامسة للسوق أكثر وملائمة للواقع أكثر وهي أسرع بسبب الاطلاع الدوري على التنفيذ وأن الإدارات شاركت في الاستراتيجية التي يتم تنفيذها

11) هل تعتقد أنه يمكن تطبيق هذا المقترح في شركتكم، وإذا لا يمكن ذلك فلماذا؟  
لا نعتقد بذلك ، بسبب تضارب المصالح والأفراد ، ووجود التنظيمات غير الرسمية ، ومركزية القرار حيث لا أعتقد أن يسمح بعض المدراء بخروج القرار من يده ، وبسبب أن المبيعات مسيطرة جداً على اتخاذ القرار مهما كانت الاستراتيجية الموضوعية

12) هل تعتقد إذا سمحت الظروف وتم تطبيق المقترح في شركتكم ستحصلون على تخطيط استراتيجي فعال ضد الأزمات؟  
نعتقد أن سنحصل على ذلك