المحاضرة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي خلال الأزمة

التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية إدارة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية فيم يتعلق بالبيئة ومتطلبات أصحاب المصالح، وهو "عملية إيجاد تلاؤم إستراتيجي بين أهداف وإمكانات المؤسسة وفرصها السوقية المتغيرة؛ فهو أداة لتنظيم الوضع الحالي على أساس افتراضات المستقبل المرغوب بها". فالمؤسسة ومن خلال التخطيط الاستراتيجي تعمد لترجمة ما اختارته من توجهات إلى أفعال محددة من خلال إقرارها في خطط ومجموعة من الأهداف والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها كي تحقق رؤية المؤسسة ورسالتها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة اللا.اكادة والمخاطر المقترنة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المؤسسة، ويؤدي التخطيط الاستراتيجي وظيفتين الأولى: تخصيص الموارد النادرة وفق متطلبات البيئة التنافسية, والأخرى تعزيز وتقوية القدرة المالية للمؤسسة، كما انه يساعد المنظمة على التخمين الصحيح لكيفية تكريس الموارد لتحمل مقدار اكبر من الإبداعية وتحمل المخاطرة.

من جهة اخرى؛ تمثل فاعلية إدارة الازمة قدرة إدارتها على تجنب الازمات المحتملة أو كون نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل. ويجب ان تقاس فاعلية إدارة الازمة من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الأزمات على الأهداف التنظيمية. وتعد إدارة الازمة فاعلة إذ ما كانت الأضرار الفعلية للازمة اقل مما هو متوقع. وتحدد فاعلية إدارة الأزمة بوصفها نتاج تفاعل عناصر ثلاث يعدها متكاملة أكثر من كونها مضافة وهي :سرعة قرار الاستجابة ,والاتصال وتدفق المعلومات, وحشد وتعبئة الموارد:

- **سرعة قرار الاستجابة**: ويقصد بها اختيار البديل المناسب من بين بدائل عدة في ضوء بعض المعايير منها إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة، ضيق الوقت وقبول وتجاوب العاملين في المنظمة، البساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه. وتتضمن عملية اتخاذ القرار اثناء اللازمة التحركات الهادفة لتحديد المشكلة وتوضيح الاهداف والمعايير، وكدا اختيار الحلول وتطوير وتحليل ومقارنة البدائل واختيار أفضل التحركات وتنفيذ الخطط المختارة ومراقبة وتدوين النتائج

- **الاتصال وتدفق المعلومات**: يقصد باتصالات الازمة عملية الاتصال مابين المؤسسة وأصحاب المصالح قبل , إثناء, وبعد الازمة. وقد شدد الباحثون على ضرورة تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية كونه يلعب دور بالغ ألأهمية في سرعة تدفق المعلومات والاراء داخل المؤسسة وبينها وبين بيئتها الخارجية وبقدر دقة وسرعة الاتصالات تكون إدارة ألازمة فاعلة في حشد وتعبئة الموارد . ذلك أنها أكثر من مجرد نظام استجابة للظروف

المختلفة, بل إن خطة الاتصالات المعدة بشكل جيد تمثل أسلوب للتخطيط والتفكير حول المواقف المختلفة, والتزامات المؤسسة, وإعداد الافراد من اجل الفهم والاستجابة للمتطلبات الخاصة بموقف الازمة.

ويعد توافر نظام معلومات على درجة عالية من الاهمية لادارة الازمة بفاعلية ذلك انه يعود بفوائد عدة على المنظمة منها الاستجابة السريعة والمرنة للاحداث والمفاجأة في موقف الازمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات, والسيطرة على موقف الازمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الازمة , وضمان صحة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- **حشد وتعبئة الموارد**: تتوقف فاعلية إدارة الازمة على قدرة المؤسسة على حشد الموارد وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية إدارة الازمة, ذلك إن حدوث الازمات يستلزم من متخذ القرار تكوين احتياطي تعبوي مناسب يكفي لمواجهتها والحد من تصاعدها. عملية التعبئة هذه تتصف بالشمول اي ان يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لادارة الازمة , اما الخاصية الثانية فهي ا لاقتصاد في الاستخدام؛ ذلك إن لكل مورد كلفة يتعين تحملها عند استخدامه، حيث ترتبط تكلفة الاستخدام بالعائد. ويستلزم من المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق متعدد الوظائف ضمن المنظمة يتم تعيينه لادارة إي أزمة يطلق عليه فريق إدارة الازمة؛ فضلا عن توظيفها ما تمتلكه من تكنولوجيا في إدارتها للازمة.

علاقة التخطيط الاستراتيجي و اثره على فعالية ادارة الازمات

- التخطيط الاستراتيجي والنجاح في إدارة ألازمة ليس متلازمين فقط بل مترابطين بشكل وثيق؛ وهناك ضرورة الأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط لتؤدي الاستجابة فاعلة، من خلال بناء مرونة وخفة إستراتيجية تمكن من السلوك ألتكيفي واخذ ميزة الارتجال و الابتكار.
- التخطيط الاستراتيجي للازمة يمكن أن يوسع من إمكانيات الاستعداد من خلال ممارسة التفكير المتفتح , وتخصيص الموارد , والوصول للمعلومات والخبرة المكتسبة من التعامل مع هكذا موقف , لذلك فانه يزيد من درجة استعداد المنظمة للازمات . وهو علاوة على ذلك يعمل على اكتشاف إشارات الانذار المبكرة للازمة؛) .وتوفير أفضل استجابة لها
- من خلال تحديد الوقت والجهد والاحتياطات المادية والبشرية اللازمة وفي ذات الوقت الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الازمة بمنع الانشطة العشوائية وغير الضرورية، والتركيز على المشكلة الرئيسة وبما يسهم في توفير الوقت اللازم للتعرف على إبعاد الازمة والبحث عن الادوات والمهارات التي تساعد في تخفيض حدتها.