



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أدوات التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في معالجة الازمات

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

مصطفى سالم حسن ياس

تحت إشراف الدكتورة

اسيل ناصر حسين

العام الدراسي

٢٠٢٠-٢٠٢١

أدوات التخطيط الاستراتيجي وأثره في معالجة الازمات

الاهـداء

الى سيد المرسلين وخاتم النبيين الرسول الاعظم محمد

وال بيته الطاهرين

الى والدي و والدي عرفانا مني بجمائلهما علي والى

اخواني اللذين ساندوني

والى من هم خلف السواتر يدافعون عن هذا البلد المقدس

والى شهدائنا الابرار ادخلهم فسيح جناته انه هو السميع العليم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الخلق اجمعين سيد
النبيين محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين

في مثل هذه اللحظات يتوقف الباحث ليفكر قبل ان يخط الحروف ليجعلها
في كلمات...تتبعثر الاحرف وعبثا ان يحاول تجميعها في سطور كثيرة تمر في
الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات وصور تجمعننا
برفاق كانوا الى جانبنا فمن الواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نحو
خطوتنا الاولى في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر والعرفان كل من اشعل
حصيلة فكرة لينير دربنا الى الاساتذة الكرام في (كلية الادارة والاقتصاد) قسم
(ادارة الاعمال) ويسعدني ان اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى الدكتورة
(اسيل ناصر) على اشرافها لهذا البحث فجزاها الله خير الجزاء لها مني كل
التقدير والاحترام.....

...ومن الله التوفيق...

المقدمة

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

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

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

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث :

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

- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- ما مدى وضوح مفهوم ادارة الازمات.
- ماهي العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ما أثر تبني التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات.

ثانيا : هدف البحث :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

١. التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات.
٢. بيان العوامل الاساسية التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
٣. التعرف على أليات معالجة الاثار الناتجة عن الازمة، وتقليل النتائج السلبية لها.
٤. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الازمات.
٥. الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم جملة التوصيات والمقترحات، التي تسهم في تقليل مخاطر الازمات المالية وتداعياتها على القطاعات الاقتصادية.

ثالثا : أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من خلال تقديم التوضيحات والشروحات و الآراء المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في معالجة الازمات لكي نضع امام المهتمين دليلا ومرشدا يساعدهم على فهم هذا الموضوع من جهة، ومن اجل التكيف معه من جهة اخرى. وتبرز اهمية البحث من خلال:

١. بيان اهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات.
٢. بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
٣. بيان كيف يمكن مواجهة الازمات من خلال ادارتها.
٤. تحفيز المسؤولين وخاصة الادارة العليا الى اهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات.

رابعاً: الدراسات السابقة

١/ دراسة (Masilamony , ٢٠١٠) التي هدفت الى معرفة كيف ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على فعالية المؤسسات غير الربحية , وما هي العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث قام بالتطبيق على منطمتين من خلال منهج دراسة الحالة بهدف مقارنة العمليات المستخدمة في كلا المنطمتين غير الربحيتين عينة الدراسة , وكشفت النتائج ان كلا المنطمتين غير الربحية كانت فعالة نسبيا لانها اعتمدت على استخدام المنهج التعاوني في التخطيط وكلا المنطمتين لديها لجنة للتخطيط وتسهيل عملية التنفيذ الا ان احد المنطمتين كان شكل التنفيذ فيها غير واضح وعدم وضوح جدول زمني , وضعف توفر الموارد المالية اما من العوامل التي سهلت نجاح تنفيذ الخطط ما يلي : الدعم الكامل والنشاط لعملية التنفيذ , نوعية التقارير النهائية , القيادة الفعالة .

٢/ دراسة سليمان (٢٠١٢) عن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الاهلية في محافظة بور سعيد والتي هدفت الى رصد وتحليل جوانب ومكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الاهلية و الوقوف على المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعياً الى بعض المؤشرات لمواجهتها حيث تم تطبيق الاستمارة على (١٤٦) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الاهلية بمحافظة بور سعيد وكان من اهم النتائج : ان مكونات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالترتيب في : القيم والمبادئ الاستراتيجية , الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الاهلية , الرسالة الاستراتيجية , الرؤية الاستراتيجية , تحليل البيئة الداخلية , تحليل البيئة الخارجية , ومن اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات

الاهلية ما يلي : عدم استقرار الظروف الاجتماعية والسياسية , قلة عدد الكوادر , عدم توفر نظام معلومات كفى يساهم في التخطيط الاستراتيجي , عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين , ارتفاع تكلفة اعداد الخطط الاستراتيجية , انخفاض مشاركة أعضاء اللجان .

٣/ دراسة طالب (٢٠١٢) وقد هدفت الى التعرف على مدى المام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم واهداف التخطيط الاستراتيجي , التعرف على مدى اسهام التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية , والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية والتعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين , وتم تطبيق الدراسة في عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) من الضباط العاملين بمديرية الامن العام وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة , وتوصلت اهم النتائج : المام القيادات بمفهوم واهداف التخطيط الاستراتيجي واهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة كبيرة , ان برامج التخطيط الاستراتيجي تسم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين وان ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل اهم العوائق لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية

٤/ دراسة بظاظو (٢٠١٠) هدفت الدراسة الى تشخيص مدى ادراك العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم , لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (السائح) والتزام ودعم الإدارة العليا , والتحسين المستمر بالإضافة الى اشراك الموظفين وتمكينهم , كما هدفت الى بيان مدى وجود فروقات معنوية في ادراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة الى بيان العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية (الخبرة , المستوى التعليمي , المستوى الوظيفي , الحجم)

٥/ دراسة الصاعدي (٢٠٠٣)

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح دور برامج التدريب في تنمية المهارات البدنية والفنية والسلوكية لدى العاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة , وتمثل مجتمع العينة من ضباط وافراد مدنيين وعددهم (١٦٧١)

وتمثلت عينة الدراسة بنسبة ٢٠% من اجمالي المجتمع حيث بلغ عدد مفرداتها (٣٣٤) عينة . واطهرت الدراسة ان وجود الحوافز تسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب في تنمية المهارات , وكذلك اسهام برامج التدريب بدرجة عالية في اكتساب المهارات الفنية . واوصت الدراسة وجوب مراعاة جانب المهارة عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرنامج التدريبي وعقد الدورات التدريبية المختلفة وزيادة التخطيط العميق لبرامج التدريب , وتحديد الأهداف المطلوبة في العملية التدريبية

المبحث الثاني

ادوات التخطيط الاستراتيجي

اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الاجل تهدف المؤسسة من خلالها الى تحقيق الاهداف الموضوعية، يطلق لفظ الاستراتيجية على الاهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الافضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

(عبيدات, ٢٠٠٥: ٣)

ويرى (العزاوي) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية متواصلة ونظام لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتمديد الاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح وتحقيقه (العزاوي, ٢٠٠٥: ٣)

ويرى (محمد) مفهوم اخر للتخطيط الاستراتيجي: بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وان التخطيط الاستراتيجي عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية (محمد, ٢٠٠٨: ٥)

ويعطي (غانم) بأن التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف المستقبلية للسوق، ووضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الاهداف (غانم, ٢٠٠٦: ٣)

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الادوات المهمة والاساسية التي تعمل على استمرارية المنظمات واداء دورها في عملية التنمية وبالتالي تطوير دورها ليلائم الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للفئات المستهدفة، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير النتائج المرجوة من وجود المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- (١) اعداد وتنمية القيادات الادارية على التفكير الشامل والكامل
- (٢) يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها
- (٣) يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة

- ٤) النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منتظم ومتناسق للتدفق نحو الغايات المستهدفة
٥) زيادة القدرة التناسقية للمنظمة
٦) تحقيق الاهداف بعيدة المدى للمنظمة

(العزاوي , ٢٠٠٩ : ٥-٦)

وأن اهمية التخطيط الاستراتيجي:

هي عملية تقوم من خلالها المؤسسة بدراسة خيارات ذات علاقة:-

- بوجودها _ لماذا نحن قائمون
- ماهي الاهداف الرئيسية للمؤسسة
- ماهي الموارد التي تحتاجها باتجاه مستقبل ناجح
- من سيكون زبائننا المستفيدين منا
- توقع ما سيحدث بالمستقبل (اغايكان، ٢٠٠٨ : ١٠)

ويرى (عبيدات) بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في:

١) وضع الإطار العام للاستراتيجية

٢) دراسة العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها وكذلك العوامل الادارية والتنظيمية الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوى والضعف.

٣) تعريف الغايات ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الغايات في ظل الظروف المحيطة.

٤) وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والاهداف الطويلة الاجل الى اهداف متوسطة وقصيرة الاجل ووضع البرامج الزمنية لتحقيقها.

٥) تقييم الاداء في ضوء الغايات والاهداف والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة.

٦) استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية (عبيدات، ٢٠٠٥ : ٥-٦).

ثالثا: سمات التخطيط الاستراتيجي:

ان من سمات التخطيط الاستراتيجي انه يسهم في حل المشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحديد المنظمة لامكانياتها الداخلية وما يتوفر لديها من عوامل للقوة واوجه الضعف والفرص والتهديدات وكيفية التعامل مع كل منها وبالأساس توقعات الفئات المستهدفة، وأن من سماته بأنه:

(١) اسلوب عملي على جميع مستويات الادارات الثلاث

(٢) نظام شامل ومتكامل لتحدي ما يلي:

- أ- خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- ب- مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والاهداف.
- ج- مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الاعمال والأنشطة.
- د- رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وهذا ما يعرف بـ SWOT

(العزاوي، ٢٠٠٩: ٥)

رابعاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي فوائد كثيرة وذلك من خلال العمل على تقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرة وادارة المنظمة وتوفير المرونة لديها للتكيف مع المتغيرات وتوفير ادوات التنبؤ والتقدير ويساعد المنظمة ايضاً على توقع المتغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها ويمكن ان نلخص فوائد التخطيط بما يلي:

١. عملية داعمة للإدارة بشكل عام
٢. فرصة لتحديد الاولويات
٣. يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود
٤. امكانية التعامل مع الازمات والمهددات
٥. يزيد من الالتزامات
٦. متطلب اساسي لحماية تجميد الاموال

(اغابيكان، ٢٠٠٨: ١٠)

خامساً: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

ان التخطيط الاستراتيجي عملية متشابكة يشترك فيها أطراف عدة فكل اعضاء المنظمة مسؤولون عن تقديم تصوراتهم الى المنظمة التي ينتمون اليها وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة والعمل على تجاوز هذه التحديات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من تفادي التحديات، ومن اهم التحديات التي تواجه المنظمة هي:

١. المنافسة الشديدة: ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الاسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.
٢. العولمة: في ظل العولمة أصبح نشاط الاعمال أكثر عالمية واقل محلية، وزادت التحالفات العالمية، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لادارة المنظمات وتنمية التفكير الاستراتيجي لمواجهة هذه المتغيرات الدولية.
٣. تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي: شهدت الالفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الاعمال استوجبت تغيرات جوهرية في الاساليب التخطيطية مع اوضاع البيئة الديناميكية.
٤. عجز الموارد المتاحة وندرتها: ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرون سواء كانت مادية او بشرية مثل الموارد المائية والموارد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد باعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة.
٥. التغيرات التكنولوجية: تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الاعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرونة.
٦. زيادة معدل التغيير: السمة الاساسية للالفية الثالثة هي عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات متتالية وتصاعدية، وهذا يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ملائماً لكل هذه التغيرات.
٧. تذبذب السوق: انتعاش الاسواق تارة وانكماشها تارة اخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الازمة العالمية الان الا هي تحدي جديد ومظهر من مظاهر عدم استقرار السوق فتدني اسعار العملات والطاقة والموارد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية اكبر دليل على ذلك ويقتضي اعادة النظر

في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بنظر الاعتبار (العزاوي، ٢٠٠٧: ٧)

سادسا: ادوات التخطيط الاستراتيجي:

لقد شرح مختلف الاستراتيجيين والكتاب في موضوع الاستراتيجية يعتمدون على مواقف مختلفة حول اهمية الرؤيا والثقافة وتقنيات التخطيط الاستراتيجي وفي هذا السياق فإن الرؤية هي دور القائد الاستراتيجي وأنماط صناعة القرار في الشركة وثقافة المنظمة هي قوى دافعة رئيسية في تكوين الاستراتيجية وتنفيذها. وعلى اية حال فإن ادوات التخطيط الاستراتيجي والتي تعتمد بشكل كبير على تجميع وتحليل البيانات الكمية لها اسهام كبير به اذ أنها تساعد على زيادة الوعي وبالتالي تقليل الخطورة التي تكتنف قرارات معينة، وعلى كل حال فإن قيمتها معتمدة على صلاحية ومعوليه المعلومات التي يتم تغذيتها لها وحيثما كان هناك مقارنة مع المنافسين فإن بيانات الشركات الاخرى سوف تتضمن تخمينات وتكهنات.

(John, Frank, ٢٠٠٥:٤٢٣)

المبحث الثالث

الازمات

اولا: مفهوم الازمة:-

لغة :هي الضيق والشدة

اصطلاحا: هي ظرف انتقالي او حالة مؤثرة او موقف عصيب في فترات حرجة ونقاط تحول مفاجئ تهدد كيان المنشأة او الدولة وان الازمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة للواقع بطريقة خاصة وحادة عندما يواجه صانعي القرار السياسي بطريقة مفاجئة تتسم بوجود خطر محقق وعدم يقين لما سيحدث (الرويليو، ٢٠١١: ٣).

ويرى (الخفاجي، ٢٠١٠: ١٩٨) بأن الازمة:

هي تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دون توقع لها او اي فرص لتجنبها وكثيراً ما يقال ان كل ازمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل ايضا كذلك لا بد من ايجاد وسائل واساليب من اجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسمية ادارة الازمة.

ويرى كل من (المناصير، الكساسبة، ٢٠٠٩: ٧) بأن الازمة هي:

التدهور الحاد في الاسواق المالية لدولة ما او مجموعة دول والتي من أبرز سماتها فشل النظام المصرفي المحلي في اداء مهامه الرئيسية والذي ينعكس سلبا في تدهور كبير في قيمة العملة واسعار الاسهم كما ينجم عنه اثار سلبية في قطاع الانتاج والعملية وما ينجم عنها من اعادة توزيع للدخول والثروات بين الاسواق المالية للدولة.

ثانيا: مدخل دراسة الازمات:

تنوعت مداخل دراسة الازمات، وكل ينظر الى الازمة من زاوية المدخل الذي تتبناه ومن هذه المداخل:

- ١- المدخل الاقتصادي: تحدد الازمة من منظور هذا المدخل من خلال معايير مثل التضخم والبطالة والركود وعجز الميزانية والكساد الاقتصادي.
- ٢- المدخل السياسي: يعزي علماء السياسة الازمات الى بعض الظواهر مثل الصراعات وغيرها.
- ٣- المدخل الاقتصادي السياسي: تعد الازمات تعبير عن التناقضات القائمة بين الطبقات الاجتماعية وبين قيم التبادل.
- ٤- المدخل الاجتماعي: يرى علماء الاجتماع بأن منبع الازمات عدم المساواة الاجتماعية.
- ٥- المدخل التاريخي: يرى علماء التاريخ بأن سبب الازمات هو تراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع.

- ٦- المخل النفسي: يرى علماء النفس بأن سبب الازمات دوافع غريزية.
- ٧- المدخل الاداري: ان غالبية الكتاب في مجال الادارة لا يلتفتون الى المداخل الاخرى لدراسة الازمات، بل يميلون الى تعريف الازمة وتحديد اسبابها في ضوء عدد محدود من الخصائص والنتائج المتعلقة بالازمات، والمدخل الاداري يتبنى وجهة النظر الحديثة في ادارة الازمات، حيث ينظر الى الازمات من منظور بيئي نظمي (ابو عقاب، ٢٠٠٨: ١٠).

ثالثاً: أنواع الازمات:

يرى (جلدة، ٢٠١٠: ٢٤)

- ١- الازمة المفاجئة: وهي تلك الازمة التي تحدث فجأة دون سابق انذار مثل تعرض المنشأة لحادث حريق او انفجار او هزة ارضية وهذا النوع من الازمات هو الاشد خطورة حيث ان الخسائر المترتبة عليه تكون اكثر جسامه وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند وضع الخطة لمعالجة الازمة، حيث ان هناك الكثير من الشركات التي غالبا ما يكون لديها خطط مكتوبة جاهزة سلفا لمعالجة هذا النوع من الازمات التي قد تتضمن كيفية تشكيل فريق لمعالجة الازمة واسماء واعضاء هذا الفريق وتحديد غرفة وادارة العملية واسم الناطق الرسمي بأسم المنشأة وغير ذلك.
- ٢- الازمة المتراكمة: وهي تلك الازمات التي يكون بالامكان توقع حدوثها حيث ان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها قد تأخذ وقتا طويلا قبل ان تنفجر وبالتالي فهذه الازمات تتطور مع مرور الزمن كأضراب العمال مثلا والذي يحدث عادة بعد فترة طويلة من المناقشات والمفاوضات بين العاملين والادارة حيث يكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع وقوع الازمة او التخفيف من حدوثها قبل ان تصل الى مرحلة حاسمة. كما تقسم الازمة حسب ما يأتي: -

- ١- حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية.
 - ٢- حسب امكانية الاستفادة: تنموية، عرضية.
 - ٣- شدة الاثر: شديدة الاثر، ضعيفة الاثر.
 - ٤- مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية.
 - ٥- البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئ يصعب التنبؤ بها.
 - ٦- حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.
- (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٠)

كما ان تصنيف الازمة يرتبط بالنقد او تتأثر به من خلال:

اولا: أزمة النقد الاجنبي: تحدث الازمة في النقد الاجنبي او العملة عندما تؤدي احدى هجمات المضاربة على عملة بلد الى تخفيض قيمتها او الى هبوط حاد فيها او ترغم البنك المركزي على الدفاع عن العملة وبيع مقادير ضخمة من احتياطياته او رفع سعر الفائدة بنسبة كبيرة.

ويميز بعض المحللين بين ازمات العملة ذات الطابع القديم او (الحرطة البطيئة) او بين الازمات (الطابع الجديد) اذ ان الاولى تبلغ ذروتها بعد فترة من الافراط في الانفاق والارتفاع الحقيقي في قيمة العملة.

ثانيا: الازمة المصرفية: تحدث الازمات المصرفية عندما يؤدي اندفاع فعلي ومحمّل على سحب الودائع من احدى البنوك او اخفاق البنوك الى قيامها بأيقاف قابلية التزاماتها الداخلية للتحويل او الى ارغام الحكومة على التدخل لمنع ذلك لتقديم مالي واسع النطاق للبنوك وتميل الازمات المصرفية الى الاستمرار اطول من ازمات العملة ولها اثار أقسى على النشاط الاقتصادي، وقد كانت الازمات نادرة نسبيا في الخمسينات والستينات بسبب القيود على رأس المال والتحويل ولكنها اصبحت أكثر شيوعا منذ السبعينات وتحدث مع ازمة العملة.

ثالثا: ازمة الديون: تحدث ازمة الديون اما عندما يتوقف المقرض على السداد او عندما يعتقد المقرضون ان التوقف عن السداد ممكن الحدوث ومن ثم يتوقفون عن تقديم قروض جديدة ويحاولون تصفية القروض القائمة. (محمد، ٢٠٠٥: ٣)

رابعا: معايير الازمات: ان اهم عوامل النجاح في مجابهة الازمة ومعالجتها هو تحديد الاسبقيات حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والاهداف الثانوية واسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل مع الازمة في اطار استراتيجية المواجهة من خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه اولا وملائمته للاساليب المتخذة لمواجهة الازمة وكذلك الاهداف الثانوية الفاعلة والمؤثرة في استمرار الازمة حتى يمكن مهاجمتها والتعامل معها وفق الاسبقية التي تم تحديدها، وذلك وفق معايير محددة هي: -

١- معيار مضمون الازمة:

- أ- ازمة سياسية داخلية او خارجية.
- ب- ازمة اقتصادية مثل التضخم الاقتصادي والبطالة.
- ج- ازمة مالية مثل تدهور اسعار الاسهم وانخفاض اسعار صرف العملة.
- د- ازمة بيئية مثل التغيير المفاجئ في المناخ او الفيضانات.
- هـ- ازمة امنية مثل الحروب والاضطرابات الداخلية واعمال التخريب.

و- ازمة اجتماعية مثل ارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع وتزايد حالات الانتحار.

٢- معيار نطاق الازمة:

- ازمة دولية مثل انهيار اسواق اليورصة العالمية وانتشار الاوبئة
- ازمة اقليمية وتكون على مستوى اقليم معين مثل الحرب العراقية الايرانية في ثمانينات القرن العشرين والتي كان تأثيرها الاساسي واقع على دول الخليج العربي وايران.

- ازمة وطنية: وتكون على مستوى الدولة فقط.

- ازمة محلية على مستوى مدينة او قرية: مثل انهيار جسر او تفشي وباء.

- ازمة مؤسسية: مثل تعرض منشأة ما الى الاحتراق او الافلاس.

٣- معيار المدى: وهو الاوفق الزمني لظهور الازمة.

- الازمات الفورية (الطوارئ): والتي تحدث دون سابق انذار او بتحذير قليل غير ذات اهمية لذا لا تكون المنظمة على استعداد تام لمواجهة قبل موعدها.

- الازمات التصاعدية: وهي الحدث الذي يتطور ويتصاعد ببطء ويمكن ايقاف الحد منه عن طريق استخدام بعض الاجراءات التنظيمية.

(جلدة، ٢٠١٠: ٢٦)

خامسا: خصائص الازمة: الازمة ظاهرة انسانية وجزء من نسيج الحياة عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة للانسان وهي تنشأ في اية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية او خارجية تخلق نوع من التهديد للدولة او المنشأة او الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها او التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأتي اثارها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية حتى انها اصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان في المجتمعات والدول، الامر الذي ادى الى الاهتمام بها وبأدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الازمة او اثناء حدوثها، حيث ان الازمة تتمتع بمجموعة من الخصائص منها:

١- المفاجئة.

٢- قلة الوقت.

٣- الارباك في صناعة القرار.

٤- عدم وفرة المعلومات.

٥- عدم توفر الامكانيات.

٦- التوتر والاحساس بالخطر.

(الرويلي، ٢٠١١: ٧)

سادسا: أسباب الازمة:

كما أن لكل شيء سبب فأن هناك عوامل تسبب الازمة وهي كثيرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والامراض والفتن الطائفية العرقية وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الاقليمي والدولي لذا يمكن لنا ان نصنف اسباب الازمة على النحو التالي:

١- خارجة عن ارادة الانسان.

٢- ضعف الامكانيات المادية، التكنولوجية والبشرية.

٣- اللامبالاة في مواجهة المشكلات.

٤- تعارض المصالح.

٥- انعدام الثقة.

٦- الشرع في اتخاذ القرارات.

٧- ضعف الخيارات.

٨- عدم فعالية الاتصالات.

٩- جمود النظم الادارية.

١٠ - ضعف التنظيمات غير الرسمية.

١١ - عدم الاهتمام بالتدريب.

١٢ - عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية (العزاوي، ٢٠٠٩: ١٠-١١).

ويرى (الخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٦-٢٠٧) أن من اسباب الازمة هي:

١- سوء الفهم والتقييم: وهي من اكثر اسباب حدوث الازمات في جميع المجالات خاصة العسكرية حيث يكون احد افراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الاخر.

٢- الادارة العشوائية: وهذا النوع من الادارة ليس فقط سبب وباعث للازمات بل هو ايضا وبدرجة أشد خطورة كمدير للكيان الاداري ومحطم لامكانياته وقدراته، ومن امثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

٣- الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الاساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الازمات المتتالية للكيان الاداري المستهدف واخضاعه لسلسلة من الازمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

٤- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته احد الازمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدولة ايضا.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١- بعد معرفة الاسباب والاثار للازمة المالية يوجد تخطيط استراتيجي في مواجهة الازمة.

٢- التخطيط الاستراتيجي لا يمكن ان نعمل به -تنفيذه في المنظمة- إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة

في البيئة الداخلية. وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف ب SWOT.

- ٣- لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وافكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن ادارة البنوك ومؤسسات الاقراض لانها قامت بمنح قروض كبيرة عالية المخاطر دون ضمانات كافية وهي تكرار للالزمة التي مر بها الاقتصاد الامريكي عام (١٩٢٩ - ١٩٣١)
- ٤- يعزى فشل بعض القيادات في ادارة الالزمة الى كونها لم تطبق مفهوم ادارة الالزمة لان الادارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء المتغيرات البيئية، وهكذا نلاحظ كانت هناك اجتهادات في ادارة الالزمة وليس تطبيق وظائف الادارة في ضوء مفهوم النظام. وهذا يعني انه لو كان هناك تخطيط استراتيجي فلا جود للالزمة، كما انه في حالة وجود الالزمة لم تستخدم الطريقة المناسبة في ادارتها وبالتالي فالالزمة المالية مستمرة.

ثانيا: التوصيات

- ١- ان تدخل الحكومات بصورة مستمرة من خلال ادارتها وتقديم الدعم لحماية البنوك والمؤسسات المالية الكبرى والطلب من البنوك الاخرى بالدمج حتى تكون اقل ضررا وأكثر قدرة على مواجهة الخسائر أفضل من نهايتها، وهذا ما يشجع المستثمرين على النظرة التفاؤلية بدلا من النظرة التشاؤمية.
- ٢- وضع القواعد للنظام المالي الدولي مقر من قبل الامم المتحدة.
- ٣- السماح للدولة بمراجعة شروط منح القروض العقارية للمدنيين الذين يواجهون صعوبات.

- ٤- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الازمة عند حدوثها وتقليل اثارها.
- ٥- العمل على وضع الاستراتيجية الوقائية من التخطيط والتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية.
- ٦- اعادة ثقة المواطن بالقيادات الادارية والسياسية القادرة على ادارة اقتصاد الدولة بصورة خاصة وادارة الاقتصاد العالمي بصورة عامة، من خلال اعادة تدريبهم وتنميتهم على قدرة التنبؤ ووضع التخطيط الاستراتيجي موضع التنفيذ في منظماتهم.

المصادر والمراجع

اولا: القران الكريم

ثانيا: المصادر العربية:

- ١- عبيدات، تركي إبراهيم، التخطيط الاستراتيجي مفهومه واطاره الارشادي ومراحله المختلفة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ٢٠٠٥.

- ٢- العزاوي، نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢٠٠٩.
- ٣- اغايكان، فارسين، التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٠٨.
- ٤- الرويلي، علي بهلول، ادارة الازمات، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص ٣. ٢٠١١.
- ٥- جلدة، سليم بطرس، الاستراتيجية الحديثة لادارة الازمة في ظل عالم متغير، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية، ٢٠١٠.
- ٦- المناصير، الكساسبة، الازمة المالية العالمية حقبتها.. اسبابها .. تداعياتها.. وسبل العلاج، جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢٠٠٩.

- ٧- John T. Frank M. "Strategic Management ٢٠٠٥/٥th. New Jersey.
- ٨- David F. R. David "Strategic Management ٢٠١١/١٣th. Prentice Hall. One Lake Street. Upper Saddle. New Jersey.