

إسهامات التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: أزمة مؤسسة فولكس فاكن - لصناعة السيارات -

The contributions of strategic planning and its role in crisis management within the economic institution - Case Study: Volkswagen Corporation's Crisis - Automotive Industry -

د. زبير عياش / أ. نور الهناء براهم، جامعة أم البواقي، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2016/10/01)، تاريخ القبول: (2017/04/09)

Abstract :

ملخص :

The aim of the study is to identify the importance of strategic planning for crisis management in an economic institution in order to overcome any crisis of any kind. Planning aims at contributing to preventing potential crises and preparing to respond to them in case of occurrence and return to normal after completion. The study reached many results, the most important of which is that strategic planning is the focus of the crisis management process and without it will not be a successful management.

Key words:

contributions to strategic planning, crisis management, economic institution, Volkswagen Motor Corporation crisis.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي للإدارة الأزمات في مؤسسة اقتصادية، بغية تخطي أي أزمة مهما كان نوعها، حيث يهدف التخطيط إلى المساهمة في منع حدوث الأزمات المحتملة والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن التخطيط الإستراتيجي هو محور عملية إدارة الأزمات وبدونه لن تكون إدارة ناجحة.

الكلمات المفتاحية:

إسهامات التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، المؤسسة الاقتصادية، أزمة مؤسسة فولكس فاكن لصناعة السيارات.

مقدمة:

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمؤسسات، لأنه جهد منتظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المؤسسة، وماذا تفعل، ولماذا تعمل... الخ. كما يعتبر أداة إدارية لمساعدة المؤسسة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، والعمل على تكيف مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المؤسسة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية. وبالتالي فالتخطيط لإدارة الأزمات يعتبر أداة رئيسية ومهمة بالنسبة للمؤسسة فهو يساعدها على تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق والتفاعل.

إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يساهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

أسئلة الدراسة:

ومن خلال هذا الإشكال سيتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- كيف يمكن أن تساهم عملية التحليل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في التنبؤ بالمخاطر المصاحبة للأزمات.
- 2- كيف يتم الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها.
- 3- هل يساهم التخطيط الإستراتيجي في تخطي الأزمة بنجاح.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي ومكانته داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية والدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في كيفية التعامل مع الأزمات لضمان استمرارية المؤسسة.
- التعرف على العلاقة التي تربط ما بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

الفرضيات

- انطلاقاً من إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية تحت الاختبار.
- تساعد عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي المؤسسة في تقليل والتنبؤ من مخاطر المصاحبة للأزمات.

- إن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة.
- لا يساهم التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها.

أهمية الدراسة:

أصبحت الأزمات تؤثر على المؤسسات، بغض النظر عن نوعها وعلى مدى تأثيرها على المؤسسة، ولذلك وجب على معظم المؤسسات الاقتصادية تبني مفهوم إدارة الأزمات كخطوة نجاح للإجتياز معظم الأزمات والمشاكل التي تمر بها المؤسسات.

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة، وذلك للإعتبار أن التخطيط لإدارة الأزمات يساهم بشكل فعالة المؤسسة في كيفية التعامل مع الأزمات بإعتبارها تمثل تهديدا مباشرا لبقائها واستمرارها.

المحور الأول: ماهية التخطيط الإستراتيجي Concept of Strategic Planning

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة الإستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الفرص والمحددات والقدرات الإستراتيجية في إطار الغرض الإستراتيجي للمؤسسة.

قبل التطرق إلى تحديد تعريف التخطيط الإستراتيجي يجب تعريف كل من التخطيط والإستراتيجية.

يعرف التخطيط على أنه: "التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل". (الصباب، 2013، ص. 67)

كما تعرف الإستراتيجية على أنها: "عملية بناء وضع منفرد للمؤسسة ذي قيم للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". (الدريس، 2011، ص. 16)

يمكن إستنتاج مجموعة الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية، والتي يمكن حصرها في العناصر الآتية: (شعبان، 2000، ص. 197)

- هي وسيلة لتحقيق غرض المؤسسة من خلال وضع أهداف طويلة الأجل، وإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات؛
- تعبير عن مدى التناسق في قرارات وتصرفات المؤسسة عبر ماضيها؛
- تعريف بميادين أو مجالات التنافس في الأسواق؛
- استجابة للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف لتحقيق ميزة تنافسية؛

- أداة للترقية بين المهام الإدارية المختلفة في ظل كل المستويات الإدارية؛
تعود أصول التخطيط الإستراتيجي إلى بداية القرن العشرين حيث طور هنري فايول فكرة التنبؤ والرقابة على مستوى الإدارة العامة كمهمة أساسية، من أجل ذلك يجب تحديد الأهداف، وإعداد الوسائل لتحقيقها، وكذا التأكد من تحققها ميدانياً.

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم." (الوليد، 2009، ص. 56)

ويعرف أيضاً على أنه: عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (حمدان، إدريس، 2007، ص. 30)

من خلال ما سبق يستنتج أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية منظمة طويلة المدى تشمل مجموعة من القواعد والإجراءات تعمل المؤسسة على إتباعها من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

ويشمل التخطيط الإستراتيجي العناصر الآتية: (صقر، 2008، ص. 10)

- تشخيص وتحليل العوامل البيئية العامة والخاصة بالمؤسسة وتحديد الفرص والقيود التي تواجه المؤسسة؛

- تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها؛

- وضع فلسفة ورؤية ورسالة المؤسسة؛

- تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الفترة المقبلة؛

- وضع البدائل الإستراتيجية واختيار البديل أو البدائل التي تعظم من تحقيق الأهداف؛

- وضع الخطة الإستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الإنتاجية والمجالات الوظيفية المختلفة.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بمحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، إن عملية التخطيط الإستراتيجي تتمتع بمجموعة من السمات أهمها: (العارف، 2007، ص. 09)

- نظام متكامل ويتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها؛

- هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد؛
- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة مستقبلاً؛
- يعتبر نظام لرد فعل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس أمام المؤسسة في المستقبل؛
- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا، والإدارة التنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المؤسسة؛
- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المؤسسة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية وهو ما يبرر بقاء المؤسسة.

مراحل وعوائق نظام التخطيط الاستراتيجي:

سيتم التعرض في العنصر إلى كل من مراحل التخطيط الإستراتيجي وكذا عوائقه.

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الإستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تتلخص فيما يلي:

1- الرؤية الإستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها (زعيبي، 2014، ص. 39).

2- الرسالة الإستراتيجية: هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة، وهويتها وعملياتها وممارساتها.

3- التحليل الإستراتيجي: هو عبارة مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتحديد مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات، وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة والإستراتيجية المطلوبة (الدوري، 2003، ص. 107)

4- الخيار الإستراتيجي: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.

عوائق نظام التخطيط الاستراتيجي

- إن استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي ليس أمرا سهلا، فهناك مجموعة من عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا في غاية الصعوبة، وفيما يلي: (العارف، 2007، ص ص. 11-13)
- 1- **عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وهذا راجع للأسباب التالية:**
 - اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
 - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.
 - اعتقاد المدير بأنه لن يكافئ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
 - 2- **البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب التالية:**
 - تغيير سريع في عنصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية... الخ).
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
 - 3- **مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير، وذلك للأسباب التالية:**
 - مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة.
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقرا لأهمية الفكرة.
 - 4- **ضعف الموارد المتاحة، مثل:**
 - ضعف الموارد المتاحة.
 - صعوبة الحصول على مواد أولية.
 - صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
 - نقص في القدرات الإدارية.
 - 5- **التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، وذلك للأسباب التالية:**
 - تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المؤسسة وقتا طويلا من الإدارة العليا.
 - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

المحور الثاني: الإدارة الأزمات Crisis Management

يعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإدارية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عالمنا المعاصر، ومتصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه وهو في ذات الوقت علم المستقبل والتكيف مع المتغيرات شديدة التعقيد.

مفهوم الأزمة Concept of Crisis:

إن الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنشأة والدولة حتى أن تعريفها تعددت وتنوعت حسب نوع الأزمة ومستواها. ومن هنا سيتم التطرق إلى تعريف الأزمة ثم انتقل إلى مفهوم إدارة الأزمات.

تعرف الأزمة على أنها: "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء." (أبو قحف، 2002، ص، 364).

رغم اختلاف تعريفات الباحثين والمحللين لمفاهيم الأزمة إلا أن معظمهم يتفق على أن الأزمة هي موقف يتسم بخصائص أهمها (التهديد، المفاجأة، ضيق الوقت) وفيما يلي أهم هذه الخصائص (إسليم، 2007، ص. 13)

1- **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها؛

2- **نقص المعلومات:** وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها؛

3- **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة؛

4- **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له وان الرد عليه يجب أن يكون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة؛

5- **التهديد:** وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب ومن هنا تبدأ الأزمة. مفاهيم لها علاقة بالأزمة:

ولا شك أن هناك الكثير من المفاهيم الشائعة والتي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة ويمكن حصرها أهم المصطلحات في الآتي:

المشكلة (Problem): تعد المشكلة هي الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، وقد تكون سببا للأزمة، وبالتالي فهي تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها (عبد الحميد، 2007، ص، 08)

1- **الكارثة (Catastrophic):** تعرف على أنها حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة، وهو سوء حظ عظيم. (الياسري، 2014، ص، 24)

2- **الصراع (Conflict):** وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة حيث يصيبها بالخلل أو الاضطراب، وغالبا ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته (الصيرفي، 2014، ص، 24)

أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها، ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات. وبالتالي فإن هناك عدة أسباب لنشوء الأزمات يمكن حصر أهمها في الآتي: (ماهر، 2006، ص، 24)

1- سوء الفهم: ويشير سوء الفهم إلى خطأ في استقبال المعلومات وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة.

2- سوء الإدراك (التقدير): وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة.

3- الإدارة العشوائية: حينما يتدهور النظام الإداري سوف يتوالى ورائه حدوث كوارث والأزمات.

4- الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط، وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري.

5- اليأس: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة، ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة. (الحدراوي، د.ت، ص. 208)

6- الإشاعات: من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين.

ماهية الإدارة الأزمات

تكون المؤسسة أسيرة سلسلة من الأزمات والمشكلات بسبب سوء التخطيط وعدم العناية بالتوقع وأيضا انخفاض فعالية المواجهة وبالتالي فإن المؤسسة لا تختار ما تفعله، وإنما يفرض عليها ما تفعله وأولوية أمورها لا تحددتها هي وإنما تحددتها الأزمات المتتالية وبالتالي فبدلاً من أن تدير هي الأزمات تصبح مدارة بالأزمات.

تعرف الإدارة الأزمات على أنها: "هي سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يقوم فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءاً من وقوعها وحلبى انتهائها وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة، وورد الأفعال المتوقعة لأطراف أخرى في الأزمة.

كما تعرف أيضاً على أنها: "هي عبارة عن الإدارة وتنسيق تقوم بالاستجابة إلى الحدث الذي يهدد المؤسسة أو يلحق بها الأذى سواء على: الهياكل، القدرة على العمل، أو السمعة، أو الأشياء الثمينة، فهي تأخذ بعين الاعتبار التخطيط الخاص بها، والتعامل بشكل ديناميكي مع حالات وقوع الحدث، وغالباً يتم ذلك بطرق غير متوقعة.

من خلال التعريف السابقة يستنتج أن إدارة الأزمات هي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة من الإجراءات والقواعد تتبعها الإدارات في مختلف المجالات، من أجل جمع أكبر عدد من المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمات.

أسباب الاهتمام بإدارة الأزمات:

لقد زاد مؤخراً ولا يزال يزايد الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها: (أبو فارة، 2009، ص ص. 61-62).

- إن الأزمة تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية والخارجية، وهذا يجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية من كل المستويات؛

- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يغزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمسببين في الخسائر البشرية والمادية والإدارية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة؛

- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، ومن هنا فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أدركت هذه المؤسسات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تندية وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية.

أهداف الإدارة الأزمات:

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة اللازمة بهدف تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبعدها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. ويهدف هذا الأسلوب بما يلي: (الحدادي، د.ت، ص. 200)

- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء وتتبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- 2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- 3- توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
- 4- العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- 5- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعانات خلال فترتها.

6- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

المحور الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فهو يساهم بشكل في استعداد التام لمواجهة الأزمات.

يقصد بالتخطيط لإدارة الأزمات: "هي تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والأزمات المعينة بمواجهة وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة على هذه الأجهزة." (عبد المجيد، 2007، ص. 153)

ويعرف أيضا على أنه: "عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة." (إسليم، 2007، ص. 52)

خصائص الإستراتيجية الجيدة لمواجهة الأزمات:

تتمثل في الآتي (السهلي، 2011، ص ص. 26- 27)

- أن تقوم على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد؛ - الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
- المباغثة؛ - الحشد: جمع القوة المناط بها معالجة الكارثة في الزمان والمكان المناسبين لتأمين تنفيذ عمليات المواجهة؛ - التعاون والاقتصاد في استخدام القوة؛ - التفوق في السيطرة على الأحداث من خلال الإلمام الكامل بتطورات الأزمة والاختراق الأمني للقوى الصاعدة للأزمة؛ - الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات؛

- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل جهة أمنية مشاركة في مواجهة الأزمة.

- أن تتسم الخطط بالمرونة الكافية لتعديلها استجابةً لأية متغيرات؛

- أن تكون الخطة متوازنة.

أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات

وتتضمن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات مايلي: (عبد المجيد، 2007، ص. 56)

- وضع تصور للمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات البيئية مع تصنيف وتحليل تلك المخاطر تبعا لإحتمال الحدوث وشدة الخطورة.
- تحديد أكثر الأزمات احتمالا وخطورة ووضع أولويات لمواجهتها والتحضير لمنعها أو الاستعداد لها، مع إعادة تقويم لها بصفة مستمرة.
- ضرورة تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بالأزمة مع تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.

- تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية لتنفيذ الخطة لمواجهة الأزمة، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة وضمان وجود نظام فعال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات، وتحديد المسؤول عن قيادة هذا الفريق.
- وضع سيناريوهات للأزمة (أسوأ وأفضل سيناريو) حسب تطورات الأزمة المتوقعة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- التدريب على الخطة الموضوعية وتقويم عملية التدريب لإحداث التعديلات المطلوبة سواء بالإضافة أو الحذف أو غيره.

معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمات

- يمكن إيجاز المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط فيما يلي: ". (عبد المجيد، 2007، ص. 70)
- 1- نقص أو عدم كفاية المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات والكوارث المحتملة وعدم توفر الخبرة والمختصين.
 - 2- سوء معالجة وتحليل البيانات أو عدم الفهم أو التفسير الخاطئ لإشارات الإنذار المبكرة، مما يعطي مؤشرا خاطئا ويترتب عليه سوء تناول الأزمة أو حدوث أزمة أخرى.
 - 3- الفشل في التكوين السليم لفريق إدارة الأزمة.
 - 4- عدم تنفيذ خطة أو خطط الطوارئ التي يتم وضعها بطريقة سليمة أو التراخي في تنفيذها.
 - 5- اتخاذ الأزمة لمسارات مفاجئة غير متوقعة أثناء وضع خطة.
 - 6- حدوث تغيرات في الأسس والافتراضات التي بني عليها التخطيط.
 - 7- عدم كفاية الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة للمفاضلة بين البدائل.
 - 8- غموض وعدم وضوح بعض القرارات مما يسبب ارتباكاً وتخبطاً أثناء التنفيذ.
 - 9- عدم مرونة الخطة لإمكان إحداث تغيرات لمواجهة المسارات الجديدة غير المتوقعة التي يمكن أن تسلكها الأزمة.

دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات

للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة في مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل أفضل بغية مساعدة المؤسسة للخروج من أزمة، ويتم ذلك عبر مجموعة من الخطوات.

أولاً: مراحل وضع خطة مواجهة الأزمات

تتمثل في الآتي: (زيادة، 2012، ص. 45)

- 1- **تحديد الهدف:** يتعين عند وضع خطة مواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة، ووضع استراتيجيات تنفيذها، ويقصد بأهداف الخطة، الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعة.
- 2- **إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات:** يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، أن تتضمن تصورا للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي تحديد (فريق إدارة الأزمة).
- 3- **تخطيط البيانات والمعلومات:** يجب وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والتشريعات والقرارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات، وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة.
- 4- **تقييم المخاطر:** يقصد بتقييم المخاطر هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين.
- 5- **تسجيل الإمكانات والموارد:** يتطلب التخطيط الدقيق لمواجهة الأزمات من مدير التخطيط، أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانات والموارد التي يمكن لفريق إدارة الأزمة أن يعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تتم عملية تسجيل الموارد بشكل يسهل اللجوء إليها سواء على المستوى الرئيسي أو المستويات الفرعية.
- 6- **محتويات خطط الأزمات:** يجب أن يتناول التخطيط كل ما يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات.
- 7- **تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة:** لمواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمة.
- 8- **تخطيط نظم الاتصال والإنذار:** تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ خاصة الأزمات، حيث تصبح خطوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهاتف، وقد يؤدي هذا التدخل وهذه الأعطال إلى عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.
- 9- **تحديد إجراءات التنفيذ:** ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ وذلك بإتباع الخطوات التالية:
 - تحديد الهيكل المطلوب لإدارة الأزمة (الهيكل التنظيمي).
 - تحديد الجهات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، وتحديد دور كل منها واختصاصاته.
 - السياسة التي سيتم تطبيقها لمواجهة الأزمة.

- جمع المعلومات التفصيلية عن الأزمة وظروفها وأبعادها وأخطارها وتطورها إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

علاقة التخطيط بإدارة الأزمات:

تتمثل في الآتي: (السهي، 2011، ص. 45)

- يساهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة لأعمال ومهام المواجهة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، وهذا في الغالب وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالأزمات تستدعي اتخاذ تدابير ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطة مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد، بمعنى التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

- ويتطلب التخطيط الإستراتيجي المواجهة الأزمات العمل والتضامن مع الإدارة العليا، واستخدام خطة اتصالية واضحة المعالم، والاعتماد على البحث القائم على جمع المعلومات كمدخل استراتيجي سابق لمرحلة اكتشاف بوادر الأزمات وبدايتها ومدى تطورها من خلال التكامل ما بين الطرق الكمية والكيفية في التخطيط لإدارة الأزمات باختيار الاستراتيجيات الملائمة واعدادها كوسيلة للمواجهة والوقاية في الوقت نفسه، وتقويم الأداء أثناء مواجهة الأزمة، للتعلم من الأخطاء التي قد تقع واستخدام ذلك كتغذية راجعة للتصحيح الأوضاع.

المحور الرابع: دراسة حالة أزمة مؤسسة - فولكس - فاجن - في - أمريكا

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة فولكس فاجن لصناعة السيارات وكذا محاولة التطرق للأزمة التي طالة المؤسسة.

مؤسسة فولكس فاجن هي مؤسسة سيارات ألمانية تأسست عام 1937 بغرض بناء سيارة الشعب الألمانية، وهو مشروع ظل يتطور من بداية الثلاثينيات لتوفير سيارة لكل مواطن ألماني.

وشارك الكثير من العاملين بمجال السيارات بهذا المشروع حتى وضع أدولف هتلر مواصفات محددة لسيارة الشعب، والتي وصفها بكونها سيارة يمكنها استيعاب البالغين وثلاثة أطفال، ويمكنها الوصول لسرعة 100 كم/س وبسعر دراجة نارية صغيرة، وبسبب السعر المنخفض قرر هتلر دعم السيارة ببنائها في مصنع حكومي باستخدام تصميم فرناند بورشه .

(<https://www.assayarat.com/volkswagen>)

خلال الحرب العالمية الثانية تحولت الشركة إلى بناء المعدات العسكرية والدبابات، إلا أنها بنهاية الحرب تم الاستيلاء عليها من قبل القوات البريطانية ليديرها الجيش البريطاني لفترة قبل أن يعرضها

كهدية لشركة فورد الأمريكية، إلا أن فورد رفضت العرض كون فولكس فاجن لم تكن تساوى برأيهم شيئاً. وبداية من عام 1948 بدأت فولكس فاجن في بناء نفسها من جديد تحت إدارة ألمانية لتعود الشركة أقوى من السابق وتبدأ مبيعاتها في العام التالي بالولايات المتحدة، لتبني الشركة مسيرة تاريخية وصلت اليوم إلى امتلاكها لمجموعة كبيرة من شركات السيارات منها: بنتلي ولمبورجيني، وأودي وسيات وسكودا، وبوجاتي وبورشه، وكذلك كل من: مان وسكانيا، ونيوبلان في قطاع الشاحنات والحافلات. وتطور شعار فولكس فاجن منذ عام 1939 عدة مرات، حيث تغيرت الطريقة التي قدمت بها العلامة شعارها VW على مر السنوات، وآخر هذه التطورات الشعار الذي تم تقديمه عام 2000 ويستمر حتى اليوم.

شرح شعار مؤسسة فولكس فاجن:



فولكس فاجن بالألمانية : سيارة (wagen) الشعب، فاجن (Volks) أي سيارة الشعب من فولك، (Volkswagen) علامة سيارات ألمانية شهيرة. تم تطويرها أيام هتلر لتكون سيارة الشعب كما يتضح من اسمها باللغة الألمانية. وهي ثالث أكبر شركة سيارات في العالم بعد تويوتا وجنرال موتورز. وتمتلك ملكية الشركة المصنعة لأسرع سيارة في العالم (بوغاتي).
(https://ar.wikipedia.org)

ثالثاً: مبيعات فولكس فاجن

مبيعات فولكس فاجن، فقد بلغت 5.12 مليون سيارة على مستوى العالم، حسبما أعلنت المجموعة الألمانية الأول أمس: 2016/08/23. واضطرت تويوتا، أكبر مصنعي السيارات في اليابان، لوقف الإنتاج بسبب تعطل الإمدادات، بعد وقوع زلزالين أصابا مقاطعة كوماموتو في أبريل، وانفجار في مصنع للصلب تديره إحدى الشركات التابعة للمجموعة في مايو. وكانت فولكس فاجن انتزعت تاج صناعة السيارات الأكثر مبيعاً في العالم من تويوتا للمرة الأولى في النصف الأول من العام 2015، قبل أن تحيط بالمجموعة الألمانية فضيحة التلاعب في اختبارات نسب العوادم لسياراتها التي تعمل بمحركات الديزل، والتي أثرت في مبيعاتها. (http://ua.alyuwm.com/detail44344.htm)

تحليل أزمة مؤسسة فولكس فاجن لصناعة السيارات:

أصبح مصير مؤسسة "فولكس فاجن العالمية" يواجه صعوبات وتحديات كثيرة، وسمعة الشركة الألمانية العريقة على المحك في ظل المصاعب التي تواجهها عالمياً، وتحديدًا في أكبر سوق مستهلك للسيارات الولايات المتحدة.

هزت فضيحة الانبعاث التي ضربت فولكس فاجن قطاع الأعمال والمؤسسة السياسية في ألمانيا ويحذر محللون من أن الأزمة في عملاق صناعة السيارات قد تتطور لتصبح أكبر تهديد لأكبر اقتصاد في أوروبا. وفولكس فاجن هي أكبر شركة لصناعة السيارات في ألمانيا وأحد أكبر أرباب العمل في البلاد، حيث توظف 270 ألفا إضافة إلى عدد أكبر يعملون لدى الموردين. ودفع مارتن فينتركورن الرئيس التنفيذي لفولكس فاجن ثمن فضيحة الغش في اختبارات الانبعاث لسياراتها التي تعمل بالديزل في الولايات المتحدة عندما استقال ويعكف خبراء اقتصاديون الآن على تقييم تأثيرها على الاقتصاد الألماني.

وقال كارستن برزيسكي كبير الخبراء الاقتصاديين بينك "آي إن جي" فجأة أصبحت فولكس فاجن عامل خطر لتراجع الاقتصاد الألماني أكبر من أزمة الديون اليونانية. وأضاف قائلاً "إذا هوت مبيعات فولكس فاجن في أمريكا الشمالية في الأشهر المقبلة فان هذا لن يكون له فقط تأثير على الشركة بل أيضا على الاقتصاد الألماني ككل." وباعت فولكس فاجن حوالي 600 ألف سيارة في الولايات المتحدة العام الماضي أو حوالي 6% بالمئة من إجمالي مبيعاتها العالمية البالغة 9.5 مليون سيارة (<http://annabaa.org/arabic/economicreports/>).

فضيحة الانبعاث:

في سبتمبر 2015 أعلنت السلطات الأمريكية أن فولكس فاجن تلاعبت بالمعايير البيئية عن طريق برمجة بعض سياراتها التي تباع في الولايات المتحدة، والتي تعمل بالديزل لتشغيل برنامج مراقبة الانبعاثات فقط عندما يتم عمل اختبار للسيارة. هذه الفضيحة تسببت في تقديم الرئيس التنفيذي للشركة مارتن فينتركورن استقالته، وذكر محللون أن هذه الفضيحة تعتبر تهديد لاقتصاد ألمانيا خاصة وأن الشركة توظف أكثر من 270 ألفاً.

عملت شركة "فولكس فاجن" جاهدة قبل هذه الأزمة المدوية على زيادة مبيعات سياراتها في الولايات المتحدة من سيارات الديزل في الولايات المتحدة، حيث قامت بعمل حملة دعائية كبيرة في إطار حملة تسويق حملة شعار مع فولكس فاجن، وهذا يدل على أن الشركة كانت تحمل نية استمرار كذبتها، انبعاثات أقل وأصبح وضع الشركة في مأزق كبير وحالة من التخبط، إذ يقول رئيس الشركة في الولايات المتحدة "مايكل هورن" لقد أخطأنا خطأ فادحا، وقال المدير التنفيذي السابق للشركة "مارتن فينتركورن" إن الشركة فقدت ثقة عملائها وثقة الرأي العام، ورفض قيادات الشركة على التعليق على الأزمة مكتفين بقول "إنه تجري الشركة حاليا تحقيقا داخليا موسعا"، فيما أعلنت سلطات النقل في عدة دول فتح تحقيقاتها الخاصة في القضية (<http://www.youm7.com/story>)

نتائج أزمة فولكس فاجن:

- أوقفت سويسرا مبيعات سيارات فولكس فاغن يشتبه في أنها مجهزة ببرامج إلكترونية مصممة للغش في اختبارات الانبعاثات، وذلك ضمن أحدث تداعيات فضيحة الشركة المتعلقة بالاحتيايل في اختبارات الانبعاثات من سياراتها. وأشارت السلطات إلى أن قرار الوقف قد يشمل 180 ألف سيارة من سيارات فولكس فاغن التي تعمل بالديزل، بما في ذلك سيارات أودي وسيات وسكودا، وفولكس فاغن المنتجة بين عامي 2009 و2014. ومن المقرر أن يجتمع المسؤولون السويسريون لمناقشة طريقة التعامل مع السيارات المعنية بالتوقيف. وكان رئيس العلامة التجارية للشركة الألمانية هيربرت ديس صرح، بأن قرابة خمسة ملايين سيارة تعمل بالديزل مرتبطة بفضيحة الغش في بيانات إنبعاثات.

- للخروج من أزمة فضيحة الديزل.. "فولكس فاغن" تقيم أكبر مصنع للبطاريات

يعزم المسؤولون في مجموعة شركة السيارات الألمانية "فولكس فاغن" إقامة أكبر مصنع للبطاريات في منطقة "لاندي بص سكسك" على بعد كيلومترات من مقر "فولكس فاغن" آخر الشهر الجاري، وذلك للخروج من أزمة فضيحة الديزل، يهدف المصنع الجديد، في غضون 10 سنوات القادمة، بيع أكثر من مليون سيارة كهربائية تعمل بالبطاريات يعاد شحنها، باستثمارات إجمالية بلغت 11 مليون يورو. ومازالت تعمل الشركة في الخفاء وترقب السيناريوهات للمصانع التي تعمل بمثلتها هذا ما أعلن عنه "فرك وبيتر" المدير التنفيذي لمجموعة شركة فولكس فاغن الألمانية. ومن المنتظر أن يصل سوق السيارات الكهربائية مليوني سيارة في 2020، مقابل نصف مليون سيارة العام الماضي، ويبحث صناع السيارة بتزويد سياراتهم بنوع من البطاريات الحديثة لضمان أمن وسلامة سياراتهم وتبحث في التعاقد مع الشركة الكورية "إل جي شم" التي تقدم بطارياتها "جنرال موتورز" وتأمل الشركة في الحصول على مثلتها.

(<http://eldawlanews.com>)

- تأثير الأزمة على الصناعة الألمانية

تتمثل في الآتي: (<http://www.youm7.com/story>)

1 - تأثير الأزمة على أسهم شركة فولكس فاغن و خطر الإفلاس: انخفضت أسهم **Volks Wagen**

في البورصة بنسبة 19% يوم الإثنين الماضي، مباشرة عقب إقرار الشركة باستخدامها برنامج لتضليل المراقبين الأمريكيين المسؤولين عن قياس الانبعاثات السامة. وفي يوم الأربعاء فقدت الشركة 20% أخرى من قيمة أسهمها.

تبلغ قيمة الغرامات المتوقع أن تدفعها فولكس فاغن 18 مليار دولار في أمريكا فقط، بالإضافة إلى التعويضات التي ستضطر لدفعها إلى المشتريين، مع تدني سمعة الشركة في الأسواق العالمية، مما يهدد بدخول العملاق الألماني في النفق المظلم، ومواجهة خطر الإفلاس خصوصا مع حجم التعويضات المتوقع دفعها لبلاد أخرى.

وكانت **Volks** قد بثت إعلانات ترويجية تفاخر فيها بسيارات الديزل النظيف التي تنتجها، إلا أن الاختبارات الأخيرة أظهرت أن الانبعاثات السامة لسيارات الشركة فاقت الحدود المسموح بها داخل الولايات المتحدة.

2- تأثير الأزمة على "بي إم دبليو" و "دايملر" و "مرسيدس" الألمانية: وحتى يتم التعرف على حجم الأزمة وتأثيرها على الشركات الألمانية، فإن هناك عددا من التحقيقات التي تجربها جهات تنظيمية وحكومية منوط بها، بهدف تحديد ما إذا كانت شركات أخرى سيطالها الشك فيما يتعلق بنتائج اختبارات الانبعاثات.

حيث قال مسؤولي "فورد" و"بي إم دبليو"، و"رينو" "سيان" إنها لا تستخدم جهاز خداع اختبارات الانبعاثات أو "defeat device"، فيما لم تصدر شركات أخرى أي إستجابة أو رد فعل للأزمة، وأخرى قالت إنها تلتزم بالقوانين، فيما أكدت شركة دايملر "مرسيدس" أن شركتها ليس لها علاقة بما فعلته فولكس فاجن، ومازال عملاء الشركة يتقنون في النجمة التي تحمل شعار "صنع في ألمانيا".

3- تأثير أزمة فولكس فاجن على الإقتصاد الأوروبي: يبدو أن الأثر السلبي لفضيحة فولكس فان سوف يكتو مضاعفا في أوروبا ولن تتوقف خسائر "فولكس فاجن" عند تكلفة سحب 500 ألف سيارة من الولايات المتحدة التي تقدر بـ 6.5 مليار يورو، بل الأثر المالي على الشركة إلى غرامة مالية يحق لوكالة حماية البيئة فرضها على الشركة. ومن الممكن أن يتعرض عملاق السيارات الألماني للمزيد من الخسائر حال لجوء العملاء وحاملي أسهم الشركة إلى القضاء للحصول على تعويضات، علاوة على تكهنات تشير إلى إجراء وزارة العدل تحقيقا جنائيا في تلك الأزمة.

4- تأثير الأزمة على سوق سيارات "الديزل" في العالم: تداعيات الأزمة لا يتوقف عند حدود الانبعاثات بل يمتد إلى صناعات وأسواق أخرى، وهو ما يجعل خبراء صناعة السيارات يتساءلون عن تأثير الأزمة على سوق سيارات الديزل على مستوى العالم، فعلى مدار العشر سنوات الماضية ضخت شركات السيارات استثمارات هائلة في تلك الفئة من السيارات علاوة على تلقيها دعما من قبل حكومات عدة، اعتقادا منها أنها أفضل للبيئة. لكن هناك أدلة توفرت في الآونة الأخيرة رجحت أن هذا ليس صحيحا، مما أدى إلى ظهور اتجاه نحو الحد من سيارات الديزل في عدة مدن، وكانت مبيعات سيارات الديزل قد بدأت في التدهور بالفعل حتى قبل أزمة فولكس فاجن.

الخاتمة:

إن النجاح في إدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية، يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي الذي يشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة لجميع مراحل الأزمة بدءا من التنبؤ بحدوثها وتحديد إبعادها والإنذار بها ومرورا

بعمليات التخطيط والتنسيق، ووضع السياسات ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ القرار وأسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الفعل والتداعيات المحتملة لها.

الإجابة عن الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تساعد عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي المؤسسة في تقليل والتنبؤ من المخاطر المصاحبة للأزمات. فرضية صحيحة، تساهم عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي الدقيق المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، بحيث التحديد المسبق والدقيق لرسالة المؤسسة وأهدافها يساهم بشكل كبير المؤسسة التأقلم مع التغيرات البيئية وبالتالي يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عند وقوع الأزمات والعمل على الخروج منها بأقل الخسائر.

- الفرضية الثانية: إن الاستعداد لمواجهة الأزمات والتعامل معها أصبح يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية وسمعة ذات قيمة. فرضية صحيحة، إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة إقتصادية هو تحقيق النمو والتطور وكذا تحقيق ميزة تنافسية مع باقي المؤسسات وبالتالي فالتعامل مع الأزمات واستعداد لمواجهةها بأفضل الطرق وإيجاد الحلول المناسبة لها يعطي للمؤسسة سمعة جيدة في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

- الفرضية لا يساهم التخطيط الإستراتيجي على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومحاولة التعرف على حجم وطبيعة الأزمات المحتملة وكافة البدائل المتاحة لمنع وقوع الأزمات أو التقليل من حدة آثارها والإعداد لمواجهةها عند حدوثها. فرضية خاطئة، لأن الهدف الأساسي والأهم للتخطيط الإستراتيجي هو العمل على التنبؤ والتخطيط للأحداث المستقبلية قبل حدوث الأزمة من أجل معالجتها وإدارتها بشكل أفضل من أجل تخطيها.

النتائج:

تتمثل في الآتي:

- يعتبر التخطيط الإستراتيجي هو محور عملية إدارة الأزمات وبدونه لن تكون إدارة ناجحة لأنه يقلل من عنصر المفاجأة التي قد تصاحب الأزمة كما تتيح لفريق إدارة الأزمة القدرة على رد الفعل المنظم في حالة فشل الإجراءات التي اتخذت لمنع الأزمة.

- التخطيط الجيد داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير زيادة الكفاءة الإدارية وتحقيق نتائج أفضل في ظل بيئة متغيرة.

- إن تبني المؤسسات الإقتصادية مصطلح إدارة الأزمات من شأنه مساعدة المؤسسات في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها والقضاء عليها بأسلوب علمي دون حدوث مضاعفات أو خسائر فادحة.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة لأعمال ومهام المواجهة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات.

التوصيات:

في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن في الأخير تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن تفيد المسؤولين بمؤسسة مناجم الفوسفات، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة يمكن حصر في الآتي:

- من المهم جدا أن يفهم ويطبق المسؤولون بالمؤسسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وذلك لأهميته في دراسة ومعالجة معظم المشكلات، خاصة تلك المتعلقة بالمعلومات والقرارات وغيرها؛
- ضرورة وعي مسؤولي المؤسسة بالأهمية التي يكتسبها التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات للقيام بعملية التحليل البيئي وذلك من خلال إمكانية استخدامها في التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية ومن ثم يكون بإمكان المؤسسة إختيار الإستراتيجية المناسبة لها للخروج من أي أزمة قد تصادفها.

قائمة المراجع :

أولا - المراجع باللغة العربية:

- الصباب، أحمد عبد الله. (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد. (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، مصر.
- الوليد، بشار يزيد. (2009)، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحدراوي، حامد. (د.ت)، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، مجلة الكوفة.
- بني حمدان، خالد محمد طلال ، وإدريس، وائل محمد. (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الحميد، رجب (2007)، إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية).
- زعيبي، رحمة. (2014)، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- الدوري، زكريا. (2003)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، المكتبة الوطنية دار الكتب الوثائق، بغداد.

- أبو قحف، عبد السلام. (2002)، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- الدويك، عبد الغفار عفيفي. (2014)، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- السهلي، فيحان فهد غازي. (2011)، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية..
- زيادة، فهد محمد نعمان. (2012)، أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد المجيد، قنري. (2007)، تصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- شعبان، قاسم. (2000)،، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الصيرفي، محمد. (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- العارف، نادية. (2007)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- صقر، نبيل حامد مرسى. (2008)، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر.
- الياصري، نداء محمد ياقر. (2014)، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- إسلیم، وسام صبحي مصباح. (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، وائل محمد صبحي. (2011)، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم- العمليات)، دار وائل للنشر، الأردن.
- ثانيا - مواقع الأنترنت :**

- The Art of Crisis Management (CRISIS MANAGEMENT) p: 127
- <https://www.assayarat.com/volkswagen> 23/08/2016 20:04
- <https://ar.wikipedia.org> 23/08/2016 20:19
- <http://ua.alyuwm.com/detail44344.html> 2016/08/25 13:40
- <http://annabaa.org/arabic/economicreports/> 2016/08/23 16:16
- <https://ar.wikipedia.org/> 23/08/2016 20:23
- <http://www.youm7.com/story> 22/08/2016 15:03
- <http://eldawlanews.com> 13:32 2016/08/25
- <http://www.youm7.com/story/2015/9/29> 26/12/2016 20:58