

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة عامة



عنوان البحث

تأثير استراتيجيات ادارة الازمات في تطوير مهام التسويق

إعداد الطالب/

مريم محمود حسن العلي

إشراف/

أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

لم يخلق الله الحياة مرة واحدة، بل خلقها على مراحل لنتعلم من هذا الكلام أن هذه الحياة أيضا تحتاج الى تأني وتفكر والعمل على مراحل مع الإدارة الجيدة للوقت والتحلي بالصبر والمرونة والتكيف مع الاحتياجات الجديدة والاهم تشكيل فريق جيد في وقت الأزمات. فالأزمات هي دوماً أزمة عليك وأزمة على خصمك فكما أنك تتأزم فخصمك أيضا هو في أزمة كذلك كما قال ربنا سبحانه: "وَلَا تَهْنُوا فِي ابْتِغَاءِ الْقَوْمِ ۚ إِن تَكُونُوا تَأْلَمُونَ فَإِنَّهُمْ يَأْلَمُونَ كَمَا تَأْلَمُونَ ۚ وَتَرْجُونَ مِنَ اللَّهِ مَا لَا يَرْجُونَ ۚ وَكَانَ اللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا " ١. ويهدف هذا البحث إلى توضيح تأثير استراتيجيات ادارة الازمات في تطوير مهام التسويق وكما نعلم أن فعالية الأداء داخل المنظمة تتأثر بعملية ادارة الأزمات، وأهمية امتلاك المنظمة لفريق قادر على ادارة الأزمة بكفاءة وأكدت أغلب الدراسات على أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بكفاءة ادارة الأزمة فبعض الأزمات قد تلحق الأذى بسمعة المنظمة وضرورة ان يتوفر لديها فريق لإدارة الأزمة ووضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات. وأهم ماتوصل إليه هذا البحث تعداد الإستراتيجيات الإستباقية لحل الأزمات التي تواجه القادة ورواد الأعمال بأسرع وقت ، وذلك لأن أغلب تلك المشكلات لا تكون متوقعة كما أنها قد تُهدد نمو الشركة واستقرارها المالي وقد تتخذ الأزمات العديد من الأشكال المختلفة، بحيث قد لا تنجح استراتيجية واحدة بالتعامل معها جميعاً، وهنا يبرز دور رائد العمل الذكي في وضع خطة مرنة يُمكن أن يتم تعديلها لتتكيف مع الأزمات بحسب الظروف المتغيرة.

مشكلة الدراسة:

تميل الأزمات إلى خلق شكوك عميقة. نتيجة لذلك، لا توجد منظمة محصنة منه بغض النظر عن حجمها أو قوتها. يمكن أن يكون للأزمات آثار سلبية عميقة على عمليات الشركة. يمكن أن تعرقل النمو المستقبلي، وتؤثر على الربحية، بل وتعطل بقاء المنظمة. فإن الأزمة الكامنة هي أزمة موجودة بالفعل ولكن ليس لها بعد تأثير سلبي قابل للقياس ولكن بمجرد أن يتحول الوضع المحفوف بالمخاطر إلى أزمة حادة، يمكن إدراك تأثيره المدمر وقياسه بوضوح. في حين أن بعض الأزمات تحدث بسرعة وبالتالي لا توفر للمنظمات الوقت الكافي للاستعداد. وأيضا هنالك مشاكل وآثار تحدث بسبب الاستراتيجيات المتخذة في تطوير مهام التسويق سوف أتحديث عنها باختصار وأبرزها :

● التخطيط وفقا لتسلسل معين

يتمثل أحد أصعب التحديات التي تعوق تنفيذ الاستراتيجيات في تحديد الأولويات والتوقيت وتسلسل العمليات بشكل صحيح والموارد المطلوبة لتنفيذ كل خطوة في الخطة بنجاح.

- قد يؤدي عدم تحديد ترتيب الخطوات اللازمة لإنجاح الاستراتيجية وفقًا لأهميتها إلى فشل العملية كلها.

- يجب معرفة تأثير كل خطوة من الخطوات، مما يساعد على تحديد أي العمليات التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار وأي الخطوات التي قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف الشركة.

- سوف يساعد ذلك رائد الأعمال في الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

● غياب الوعي الاستراتيجي أو وضع استراتيجية ضعيفة أو غير مناسبة .

- يؤدي عدم التقييم الواقعي لوضع الشركة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي إلى وضع استراتيجية غير قابلة للتطبيق، مما يؤدي في النهاية إلى فشل تنفيذها.

● قيادة فعالة .

- تفشل عملية تنفيذ الاستراتيجيات عادة بسبب ضعف القيادة، فقد يكون قادة الشركة غير قادرين على تنفيذ القرارات الصعبة التي تم الاتفاق عليها في الخطة، بالإضافة إلى عدم قدرة الشركاء على محاسبة قادة الشركة على تنفيذ الخطة.

- يؤدي ذلك في نهاية الأمر إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضياع فرص الشركة للتميز في السوق.

- إتمام عمليات الهيكلية قبل التخطيط.
 - ضعف تأهيل الموارد البشرية.
 - الاعتماد على نماذج معينة في التحليل.
 - ضعف المتابعة.
 - الوقت الطويل للتخطيط.
 - ضعف التمويل.
 - ضعف الاتصال المؤسسي.
 - غياب المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
 - ضعف الالتزام الإداري مع عدم اهتمام القادة بالقدر الكافي .
- في بعض الأحيان يكتفي قادة الشركات بالتخطيط الاستراتيجي على الأوراق، ثم ينشغلون في أمور أخرى خاصة بالشركة، حتى يفقد الشركاء اهتمامهم بالاستراتيجيات الموضوعة، ويمضي الوقت دون اتخاذ خطوة واقعية لتنفيذ الاستراتيجيات.
- غياب مكاتب الإدارة الاستراتيجية.
 - بُعد ثقافة المنظمة عن معرفة ما هو التخطيط الاستراتيجي.
 - الإخفاق في اختيار مؤشرات قياس الأداء.
 - عدم التخطيط وفقاً لتسلسل معين ومنظم.
 - نقص الموارد.
- على الرغم من أنها مشكلة شائعة بالنسبة للشركات الصغيرة التي ليس لديها عدد كبير من الموظفين أو ميزانية كافية، لكن كل الشركات تواجه هذه المشكلة بدرجات مختلفة.
- من أجل تجنب هذه المشكلة تحتاج الشركات إلى تخصيص الموارد بناءً على القيمة التي يضيفها كل مورد للشركة، ثم توزيع الموارد على نحو ملائم بدون هدرها.
- قلة أو انعدام التواصل بين أعضاء الفريق مع عدم وجود روح الفريق بينهم.

يعد العمل الجماعي أمراً لا غنى عنه في أية صناعة من أجل تحقيق الأهداف الشاملة، لذلك فإن التواصل السيئ بين أعضاء الفريق يؤدي إلى فشل تنفيذ الاستراتيجيات.

● مقاومة التغيير بين أفراد الشركة أو المؤسسة .

- كلما كانت التغييرات المطلوبة أكبر زادت مقاومة أعضاء الفريق لتنفيذ الاستراتيجية.

- يحدث ذلك بشكل خاص إذا تطلبت الاستراتيجيات إعادة تنظيم قسم أو تغيير المسؤوليات المطلوبة من الموظفين، ويمكن لمقاومة التغيير أن تؤدي إلى فشل تنفيذ الاستراتيجية، لأن الموظفين جزء أساسي من تنفيذها.

● عدم التعاون بين الشركاء في التخطيط .

- من المفترض أن يتعاون قادة الشركات مع شركائهم في وضع التخطيط الاستراتيجي، لذلك قد يؤدي إبعاد الشركاء عن المشاركة في هذه العملية إلى عدم فهم أسباب اختيار هذه الاستراتيجية أو الحاجة إلى التغيير من الأساس.

- بسبب ذلك قد يتدخل الشركاء بشكل سلبي في عملية التنفيذ.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الاستراتيجية في أنها الأساس لأصحاب الأعمال لكل ما سيتم بناء المنشأة عليه. يساعد وجود الاستراتيجية على التعريف بالعمل وبناء مجموعة من القيم وتعطي الطريق لتحديد الغرض أو الهدف من وجود المنشأة. وتساعدنا أيضا على فهم كيف يكون النجاح ومتى يكون هذا العمل ناجح.

فهي توفر خارطة طريق للعمل وتبين لنا وجهتنا وتحدد الأوقات الجيدة والأوقات التي ينبغي فيها التوقف والتغيير وإكمال المسار. بشكل عام، من يستطيع أن ينطلق في رحلة دون أن يكون لديه فكرة عن المكان الذي يرغب في التوجه إليه أو كيف سيصل إلى هناك؟

من المستغرب في عالم الأعمال أنه وفقا لدراسة استقصائية أجريت مؤخرا من قبل باركليز، فإن نسبة ٤٧٪ من أصحاب الأعمال الصغيرة ليس لديهم **إدارة استراتيجية** يتم تطبيقها لدعم نمو أعمالهم. ومن هذه النسبة هناك ٢٥٪ لديهم خطة عمل غير رسمية (شفهية)، في حين أن ٢٣ في المائة ليس لديهم أي خطة على الإطلاق. وهذه الاحصائية تعطي مؤشر لغياب أهمية الاستراتيجية داخل قيادات المنشآت .

لماذا يتم غالباً نسيان أهمية استراتيجية العمل؟

تقريبا كل أصحاب الأعمال الذين تم مقابلتهم لديهم أشبه ما يكون برؤية لأعمالهم في عقولهم ، لكن هذه الرؤية تكون غالباً غير معلنة وغير واضحة ، فهي فقط فكرة أو معتقد غير واعي. ومع ذلك ، فإن هذا الاعتقاد يدفعهم إلى النمو والإنجاز. في الأيام والأشهر الأولى للمنشأة ، يمكن أن يكون هذا المعتقد إضافة إلى الطاقة الغير محدودة والحماس والعمل الجاد كافياً لتحقيق بعض النجاحات.

مع مرور الوقت وحين يصبح صاحب العمل منشغل أكثر بنشاطات الشركة، يجد العديد منهم أنه ليس لديهم الوقت لترك هذه النشاطات اليومية والتفكير في وضع استراتيجية طويلة الأجل. يصبح جانب التخطيط بالنسبة لهم ليس بأولوية وليس لديهم وقت يمكن تخصيصه لمثل هذه المهمة.

وهنا يصبح الوضع سيئاً وتتفاقم المشكلة و إذا بدأت المشاكل بالظهور، فيمكن للمبيعات أن تتراجع أو ترتفع التكاليف أو تشتد المنافسة. يبدأ العمل في المعاناة والانحدار. الوقت بالنسبة لأصحاب الأعمال في هذه المواقف هو أثمن السلع، وينفق أغلبه في مواجهة وعلاج التحديات والمشكلات القائمة. يشعر العديد من أصحاب الأعمال أنهم على ظهر سفينة دون أن يعلموا في أي اتجاه يمكن أن تسير ولا أين سترسو بهم. في هذه المرحلة غالباً ما يفقد أصحاب الأعمال السيطرة حتى على العمليات الأساسية في العمل والتي تشغل أغلب أوقاتهم ويفقدوا القدرة على معرفة أين يمكن أن تصل بهم هذه التحديات أو كيف من الممكن تجنب كل هذا .

وبسبب ما يحدث معهم نستطيع القول لهم بأنه حان وقت وضع الإستراتيجية .

معظم أصحاب الأعمال الناجحين الذين صادفتهم نجحوا على وجه التحديد لأنهم قضوا بعض الوقت خارج نطاق العمل اليومي وبدأوا في التفكير في وضع استراتيجية إدارية وخطة عمل رسمية. إنهم يفهمون قيمهم والغرض من وجود أعمالهم ويستطيعون إدراك ذلك في علاقتهم مع عملائهم. هناك مجموعة من الأهداف المالية التي يسعون لتحقيقها ويفهمون الوسائل اللازمة للوصول لها. ويعرفون المخاطر التي قد يواجهونها ولديهم خطة لتقليلها – أو حتى تحويلها إلى فرص.

الأهم من ذلك كله أنهم يفهمون نقطة اختلافهم الفريدة. الشيء الذي يمنحهم ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعلهم يمثلون قيمة حقيقية لقاعدة عملائهم الأساسية. ولأنهم يدركون ذلك، فإنهم يعرفون قيمة عملائهم ويعرفون كيفية الوصول إليهم .

إن بناء استراتيجية ناجحة مدعومة بتحليل استراتيجي ليس بالأمر الصعب، لكن الأمر يحتاج إلى القليل من الوقت والتركيز للوصول إلى التوجه والقرار الصحيح. لا يكون الأمر بهذه السهولة دائماً عندما تكون مشغولاً بإدارة أعمالك، خاصةً عندما تكون لديك عدد من الأمور العاجلة والمهمة .

لذلك نستطيع القول أن من أهم أعمال الاستراتيجية أنها تعمل بالأساس على إثارة تفاعل ودافعية المتعلم لاستقبال المعلومات، وتؤدي إلى توجيهه نحو التغيير المطلوب. وقد تشتمل الوسائل، أو الطرائق أو الإجراءات التي يستخدمها المعلم، على طريقة الشرح التلقيني (المواجهة)، أو الطريقة الاستنتاجية أو الاستقرائية؛ أو شكل التجربة الحرة أو الموجهة.

والاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عالي المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، والاستراتيجية علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، استعملت هذه الكلمة في جميع المجالات المتعددة في الحياة العامة.

ويساعد وضع الخطة الإستراتيجية على تحديد الخطوات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف الإستراتيجية التي سوف تمكن الشركة من الانتقال من موقعها الحالي إلى مكانة أفضل في المستقبل.

تعتبر الاستراتيجية الفعالة أحد العوامل الرئيسية التي تساعد الشركات والمؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية والنجاح في الأعمال. فعندما تكون لدى الشركة استراتيجية واضحة ومحكمة، فإنها تتمكن من تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها بكفاءة وفعالية، وتتمكن في الوقت نفسه من التكيف مع التغييرات في السوق والبيئة التي تعمل فيها. وهذا ما يجعل هذه الدراسة مهمة جدا للشركات والمؤسسات من أجل تنظيم وإدارة شركاتهم والأخذ بها الى مكانات ومستويات أفضل من التي هي عليها.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي هو لتحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد أفضل السبل ووضع الخطط لتحقيقها، فهو ينطوي على تقييم الأداء الحالي وطرح سؤال "إلى أين أتجه، وكيف يُمكنني الوصول إلى أهدافي المرغوبة؟". كما يهدف التخطيط إلى ربط ثلاثة مجالات رئيسية: إدارة الازمات، تحقيق ورؤية نجاح عملك، القدرة على العمل بشكل أفضل.

- تأطير مفاهيمي للآزمة يجمع الفرصة والتهديد ويكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ.
- تقديم إستراتيجية الاستجابة للآزمة وأدارتها إعلاميا "وسايلوجيا"، مع وضع أهم مرتكزات إستراتيجية إدارة الآزمة.
- تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل مع الآزمات.

وكما نعلم أن مفهوم إدارة الآزمات هو منهجية التعامل مع الآزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

وأنا أرى أن إدارة الآزمات تعني كيفية التغلب على الآزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها، من خلال وضع استراتيجيات منظمة تفيد في تخطي الآزمة مع تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. ومن أهم أهداف هذه الدراسة:

- توفير القدرة العلمية على الاستقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة أيضا.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الآزمات.
- الاختيار الصحيح للاستراتيجية الصحيحة لتفادي الآزمات قبل وقوعها.

- العمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والعدائيات والمخاطر والحفاظ على مصالح الشركة أو المؤسسة وحمايتها من الفشل.
- تحسين إدارة العملاء للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- التحسين المستمر في الخدمات أو المنتجات.
- تحسين وقت الاستجابة لشكوى العملاء.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة للشركات العاملة بنظام الاستراتيجيات.
- تحسين صنع القرار.
- دفع النمو والابتكار.
- تشكيل استراتيجية المنظمة.
- تحديد أولويات الموارد.
- تعزيز التعاون بين الأفراد .
- تعزيز المساءلة .

تساؤلات الدراسة:

ويعتبر إعداد خطة استراتيجية وفهم تأثيرها في تطور العمل من أهم الخطوات التي ينبغي على أي مؤسسة القيام بها بغض النظر عن حجم الخطة. إذ تشكل الاستراتيجية المعدّة جيداً والمنفذة بدقة الأساس الذي تستند إليه المؤسسة لتحقيق النجاح وقياسه ومتابعته. ولكن يجد الكثير من الناس صعوبةً في وضع الاستراتيجية وتحديد أهدافها.

بسبب عدم فهمهم لما هي أهمية الاستراتيجية؟

أولاً، تمكن الاستراتيجية المؤسسات من فهم قدراتها الأساسية، وتحديد ومعالجة نقاط ضعفها، والحد من المخاطر التي تواجهها. كما يمكنها أن تساعد المؤسسات على التخطيط بشكل أفضل مع التركيز على الجوانب التي تعزز مستويات من الأداء والإنتاجية والأرباح إلى أقصى حدٍ ممكن سواء في الوقت الراهن أو مستقبلاً.

ثانياً، تساعد الاستراتيجية المؤسسة على النمو في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة. فمن المهم تكوين فهم واضح لمتغيرات البيئة المحيطة من أجل إعداد استراتيجية تضمن تحقيق الربح والنمو على المدى الطويل. ومع ارتفاع معدل التغيير كل عام، بات من المهم أكثر من ذي قبل أن نفهم التوجهات التي ستؤثر على أعمالنا وقطاعنا وكيفية الاستجابة لها. وأخيراً، تتيح الاستراتيجية تحديد توجه ورؤية شاملة للمؤسسة، حيث أن وضع هدف ومجموعة من الإجراءات المشتركة يضمن تكاتف جميع الموظفين لتحقيق الهدف ذاته والمتمثل في نجاح المؤسسة.

وفي ظل غياب الخطة الاستراتيجية، يمكن للشركات القائمة أن تنجرف بعيداً عن متطلبات عملائها، وتصبح غير قادرة على المنافسة ضمن بيئة عملها الخاصة. الأمر الذي يفضي في نهاية المطاف إلى توقف الأرباح، وهو ما يشار إليه باسم "الانجراف الاستراتيجي". ويتم هذا الانجراف على ٤ مراحل، وعادةً ما يحدث عندما تكون المؤسسات غير قادرة على مواكبة تغيرات بيئتها المحيطة، وهو بدوره ما يؤدي إلى زوالها على نحوٍ بطيء وتدرجي.

المرحلة ١- التغيير التدريجي

يحدث في هذه المرحلة تغيير بسيط في البيئة الخارجية. لكن من خلال إجراء سلسلة من التغيرات البسيطة والتدريجية في الاستراتيجية يمكن للأعمال أن تحافظ على اتصالها مع محيطها.

المرحلة ٢- الانجراف الاستراتيجي

في هذه المرحلة تبدأ الأمور في الانحراف عن مسارها. إذ تتسارع وتيرة التغيير في البيئة الخارجية، وتصبح التغيرات التدريجية البسيطة في الاستراتيجية غير كافية لمواكبة تلك التغيرات. وهنا تبدأ الشركة بخسارة قدرتها التنافسية.

المرحلة ٣- خروج الأمر عن السيطرة

يعتبر تردد إدارة الشركة عنواناً لهذه المرحلة، حيث تحدث فجوة كبيرة بين ما تتوقعه الأسواق وما تقدمه الشركة. ومن المحتمل أن تكون الإدارة قد أدركت هذه الفجوة وبدأت العمل على تغيير استراتيجيتها، ولكن لم يثمر ذلك عن أي تحسن ملحوظ. كما قد يكون هنالك خلاف بين فريق الإدارة العليا حول كيفية معالجة هذا الانجراف الاستراتيجي الذي بات جسيماً الآن.

المرحلة ٤- التغيير الجذري أو الزوال

هي مرحلة حاسمة تتطلب أن تدرك الإدارة الحاجة الملحة إلى إجراء تغيير جذري في استراتيجيتها وإما سيكون الفشل مصير الشركة. وغالباً ما يتطلب الأمر إدارة خارجية جديدة تتخذ قراراً بإجراء التغييرات الجذرية اللازمة. ولكن بالنسبة لبعض الشركات، تأتي هذه المرحلة بعد فوات الأوان.

وتهدف الخطة الاستراتيجية إلى الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) بفاعلية وكفاءة. وبينما تنبئ الاستراتيجية الجيدة بكيفية تنفيذ الخطة المنشودة، يضمن التنفيذ الفاعل لها أنك تسير في الاتجاه الصحيح.

وتتطلب الاستراتيجية العديد من الخيارات التي تركز على شريحة العملاء المستهدفة (من؟)، ومستوى المزايا المقدمة في مقترح القيمة (ماذا؟)، ومنظومة الأنشطة التي تؤلف شبكة القيمة للشركة (كيف؟).

وبعد ذلك، يتعين على الشركات تحديد مدى استعدادها للبدء بعملية التخطيط عبر دراسة ما إذا كان الظرف والتوقيت مناسبين لذلك.

ويتطلب إعداد استراتيجية شاملة للأعمال تطوير فرق العمل والجداول الزمنية، وجمع بيانات حول الوضع الحالي تشمل بياناً حول الرؤية والرسالة والقيمة، وصياغة خطة تسويقية، ومقارنة السجلات المالية للسنوات الماضية.

كما أن الحصول على معلومات إضافية عن طريق التحليل الرباعي (SWOT) وأرقام المبيعات والتقديرات سيكون مفيداً أيضاً خلال مرحلة تطوير الاستراتيجية. ويساعد هذا التحليل الشركة على تحديد مكانها في السوق، وسبل تطوير أعمالها، ونقاط ضعفها. وتراعي هذه العملية العوامل الداخلية والخارجية التي لا بد أن تواجهها الشركة.

وسواء كانت الشركة تتهيأ للانطلاق في عالم الأعمال أو كانت قد حصدت مسبقاً سمعة مرموقة في السوق، ثمة ٥ أسئلة مهمة يجب أن تطرحها من أجل تطوير وتحقيق استراتيجية أعمال سليمة:

١. ما هي أهداف المؤسسة والغايات الملموسة التي تستطيع على أساسها قياس التقدم المحرز؟

٢. ما هي المجالات المحتملة المتاحة والتي ستختار العمل أو عدم العمل فيها؟

٣. حالما تختار المجال المناسب، كيف ستختار أداة المنافسة للتفوق على منافسيك ضمن هذا المجال؟

٤. ما الذي تحتاجه بعد ذلك فيما يتعلق بالقدرات والخبرات والكفاءات لتأسيس شركتك والحفاظ على استمراريتها من أجل التفوق على المنافسين؟

٥. ما هي نظم الإدارة اللازمة لتشغيل وتأسيس الشركة والحفاظ على استمراريتها؟

إن الإجابة على الأسئلة السابقة ستساعدك على تحديد فيما إذا كانت خطة استراتيجية الشركة ملائمة بما فيه الكفاية لمواجهة التحديات والظروف غير المتوقعة بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة وكفاءة عالية.

ورغم الصعوبة التي تواجهها العديد من الشركات في وضع الاستراتيجية، لكن لا بد لها أن تدرك مدى أهميتها على المدى البعيد. إذ يمكن للاستراتيجية الجيدة أن تعزز وتؤثر بمستويات النمو والإنتاجية والأرباح في الوقت الحاضر ومستقبلاً، وذلك عبر توفير فرص عمل جديدة وتبسيط العمليات وتفعيل دور الموظفين.

فروض الدراسة:

يعود الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية إلى الخمسينيات من القرن الماضي،
وظهرت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية: مجموعة من القرارات والممارسات التي تصدر من
أعلى مستوى في المنظمة لاتخاذ القرارات على أعلى مستوى.

**" تؤثر إستراتيجية الاستجابة للأزمة إعلاميا" وسيكولوجيا" في تخفيض
مستوى تأثيراتها على المنظمة وأدارتها".**

الاستراتيجية: خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الأهداف المستقبلية

تكمن أهمية الاستراتيجية وأثرها بالتنبؤ بالمستقبل

يعود الفضل في الاستراتيجية للعالمين:

١. سشتر: ركز على المهام

٢. شاندلر: ركز على البناء التنظيمي والهيكل

التحليل الاستراتيجي:

. التصميم

. التطبيق

. التقييم

من خلال البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

. التخطيط

. الأهداف

. الرسالة

. الخطط الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية من خلال برامج

. الإجراءات

. الموازنات

• تقييم الأداء بغرض التصحيح

البيئة الخارجية

*بيئة المهام: لها علاقة مباشرة بقرارات المنظمة

• البيئة العامة: لها علاقة غير مباشرة بقرارات المنظمة

البيئة الداخلية

• الهيكل

• الثقافة

• الأفراد

• عناصر القوة والضعف

متى تنشأ الميزة التنافسية للمنظمة؟ :عندما تتوصل المنظمة لطرق جديدة لا يستخدمها المنافسون وتكون مختلفة عن الطرق السابقة المستخدمة.

كيف تستطيع المنظمة مقاومة خطر المنافسين الجدد؟

١. تنويع المنتجات

٢. زيادة رأس المال

٣. الاستفادة من الإنتاج الواسع

٤. امتلاك قنوات توزيع فاعلة

الدراسات السابقة:

وقد توصلت اغلب الدراسات إلى عدد من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي. وهنا دراسات متعددة لنماذج الاستراتيجية ونظرياتها:

أولاً: نموذج جامعة هارفارد:

هو النموذج الأهم ويمثل مجموعة من التنظيمات والقرارات والسياسات لتقديم المنتجات والخدمات التوازن بين الموارد المتاحة والبيئة لتحقيق التوازن الاستراتيجي . ---البيئة الخارجية *** البيئة الداخلية----

يتكون هذا النموذج من قسمين :

١. التخطيط (بناء الإطار الاستراتيجي)

١. تحديد الفرص

٢. تحديد الإمكانيات

٣. الأساليب الإدارية المتبعة

٤. المسؤولية الاجتماعية

٢. التنفيذ (السير حسب ما هو مخطط له)

١. البناء التنظيم الهيكلي يحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام

٢. تسيير العمليات التنظيمية السلوكية

٣. تسيير العمل اليومي

٤. القيادة العليا للمنظمة (نوع القيادة)

ثانياً: نموذج استراتيجية التنافس (مايكل بورتر)

يرجع هذا النموذج النجاح والفشل إلى خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية:

- القوة النسبية للمشتريين
- القوة النسبية للمزودين: (بالمواد الخام-رأس المال-الأفراد)
- خطر المنافسين الجدد
- مستوى التنافس الحالي
- التخطيط للمنتجات البديلة

ثالثاً: نموذج أصحاب المصالح stakeholders :

أ- علاقه قريبة ب- علاقة بعيدة أصحاب المصالح:-

١. المساهمين
٢. المستهلكين
٣. الحكومة
٤. المجتمع المحلي
٥. نقابات العمال
٦. المنافسون
٧. الموظفون
٨. المقرضين

رابعاً: نموذج عملية التخطيط

يركز على اتخاذ القرارات: النجاح والفشل
يدعو للتكيف الاستراتيجي لحل اشكاليات النجاح والفشل
محدودية القدرات ليس بالضرورة أن يصيب القرار دائماً
للتغلب على هاتين المشكلتين نعتمد الآتي: -
إدارة الخطة بشكل مدروس ومعمق، للحصول على آثار جدا رائعة في الشركة
أو المؤسسة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر الخطط الاستراتيجية المنطلق والاساس لإعطاء التوجيه العام للنهوض بمؤسسه ما، فالاستراتيجية هي طريقة لوصف كيف سنعمل الأمور وهي أقلّ تحديداً من خطة العمل (التي تتضمن إجابات عن أسئلة: من وماذا ومتى)، فهي تحاول الإجابة بطريقة شمولية على السؤال التالي: "كيف نصل إلى هناك من هنا؟" (هل علينا أن نستقل القطار؟ أم الطائرة؟ أم أن نسير؟) وبما يعرف بالأهداف والاساليب لتحقيق تلك الأهداف للوصول إلى الغاية والرؤيا المرجوة.

فالاستراتيجيات الجيدة يجب أن تكون متناسقة مع الرؤيا، والرسالة، والأهداف العامة للمؤسسة. وغالباً ما تستعمل المؤسسة استراتيجيات متعدّدة ومختلفة لبلوغ غاياتها كتوفير المعلومات، وتعزيز الدعم، وإزالة المعوقات، وتوفير الموارد...الخ.

فالأهداف تُحدّد غايات المؤسسة - كيف سيكون شكل النجاح لدى بلوغ الرؤيا والرسالة وبالعكس ذلك، فإنّ الاستراتيجيات تقترح السبل الواجب اعتمادها (وكيفية التحرك) على طريق النجاح وهذا يعني أنّ الاستراتيجيات تساعدنا على تحديد كيفية تحقيق رؤيتنا وأهدافنا عبر العمل على الأمور الأساسية.

إلا ان من أكثر الاخطاء شيوعا عند تقييم الاداء الاستراتيجي الذي يقع فيه الكثير هو التركيز على فهم المؤسسة من منظور الهيكله وهو مهم ولكن بنفس الوقت هو صوره منقوصة إذا اعتمدت دون غيرها، وقد اختلفت معايير تقييم منظور المؤسسة وذلك حسب المنهجيات التي تطرح لتمثيلها، وإذا اعتمدت أي من هذه المنهجيات فهي أفضل من

الاتكال على الهيكله وحدها، وقد تتفق هذه المنهجيات مع اختلافها على أهمية تطبيق الاستراتيجية في كافة مراحلها.

واعتقد أن اهم مسألة قبل البدء بالاستراتيجية هو الإدراك أنها ليست هي نفسها الموصوفة في الخطة بكل أهدافها ومبادراتها، ففي كل مؤسسة مهما اجتهدت بالعمل المؤسسي فهي لا بد أن تنحرف عن الخط المرسوم لها إلا ما ندر، فقبل الاطمئنان إلى مسار الاستراتيجية لا بد من تقييم أدوات تنفيذها، بحثا عن أدلة تفيد بمراجعتها دوريا ومراجعة مبادراتها ومخرجاتها. وحسب الدراسات الحديثة يجب أن تجيب الاستراتيجية على أكثر الاسئلة بدهاءة في علم التخطيط الاستراتيجي، اين نحن الآن؟ وما الهدف الذي نسعى للوصول اليه؟ وما هي الوسائل لبلوغ هذا الهدف؟

ويجب أن تعلن الإستراتيجيات الرصينة عن أهداف محددة او ما يعرف "بالأهداف الذكية" حيث يتم تحديد هدف عملي والية تنفيذه والمعني بالتنفيذ مع تحديد إطار زمني لتنفيذه مع بيان وتحديد مؤشرات لقياس الاداء والنجاح بما يسمى (KPIs)

وعلى الاغلب فإذا تحدثنا عن إستراتيجية لتهيئة أي مؤسسه للولوج إلى الأهداف المرجوه والمخطط لها يستوجب منا ارساء معايير للثقافة الرقمية وسبل نشرها لتحفيز الابتكار وبناء الشراكات والتعاون المنتج بين القطاعات كافة وصولا إلى استراتيجيه ناجعه ومثمرة وبناءه.

وبالمجمل فان صياغة اي إستراتيجية يجب أن تحقق ذلك توافق من خلال محاوره الأربعة وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، والعمل على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية، وسبل تحقيق ذلك عند رسم الاستراتيجية على مستوى اي مؤسسه وبناء عليه فإن تطبيق هذا النموذج يوفر رؤية حول وضعية المؤسسة، مما يسمح لمسيرها

بالتركيز على المسائل الرئيسية للخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الرئيسية للمؤسسة.

وبعد ما ذكرت سابقا يجب أن تتضح لدى متخذ القرار خريطة لواقع المؤسسة بناء على ما خطط لها أو ما لم يخطط، فإما أن المؤسسة تعمل باستراتيجية محكمة وكل قراراتها تتخذ بناء عليها، أو معظم القرارات تتخذ بناء على رد فعل لمجريات الأمور، تقاذف المؤسسة الأحداث الداخلية والخارجية؛ وبين الحالتين تتباين المستويات. ومهما يكن الأمر، فإن فهم المؤسسة ينبع من فهم القرارات التي اتخذت منذ إنشائها، وهل المؤسسة شيء آخر غير قراراتها أم لا وإذا بحثنا في التوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة، سواء كان مدونا في وثيقة أو غير مدون، على مقيم الأداء أن يجد ما يستطيع من معلومات عن الموارد المالية والبشرية ومعلومات عن آليات التنفيذ من أدوات وعمليات، إضافة إلى توزيع هذه الموارد والآليات على الهيكل الإداري، وهل يتناسب حجم الموارد مع آليات التنفيذ؟ هل يتركز العمل في يد فئة تشكو نقص الموارد، بينما تتركز الموارد في فئة أخرى لا تنفذ أعمالا تذكر؟ رغم بدهة هذه الأسئلة لكن في خضم ضباب العمل اليومي فإنها تغيب عن الأذهان كثيرا فإذا تأكدنا من جودة الاستراتيجية، فيجب النظر إلى المسألة الأخرى، وهي أثرها على المؤسسة، فقد تطبق الاستراتيجية جيدا، إنما قد نجد تأثيرها محدودا في المبادرات التي تنفذ لتحقيقها. وهذا الأمر ملاحظ في المؤسسات التي تبدأ متأخرة في تطبيق الاستراتيجية بالمفهوم الحديث، حيث تضاف الاستراتيجية إلى المؤسسة كما لو كانت قطعة إضافية تتركب في هيكلتها لا باعتبارها حكمة على جمع أعمالها.

المنهجية وطرق البحث:

-المشكلة:

يحاول البحث الإجابة عن التساؤل الآتي:

" كيفية وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة بأبعادها المختلفة وأثرها في تطوير مهام التسويق. "

- الأهمية:

تظهر أهمية البحث من خلال تأكيده على الحقائق الآتية في إدارة الأزمة:

- تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة، الأمر الذي يستدعي سلوكا " مناسبا" قبل وأثناء وبعد الأزمات.

أدوات الدراسة:

عمل مقابلة مع مؤسسة الدكان الشامي لبيع المنتجات الغذائية

تحدثت معهم بكيفية إدارة الأزمات لديهم ومدى تأثيرها على التنظيم لديهم ومستوى الأرباح.

ومن خلال هذه المقابلة استخلصت نتائج ومنها:

- زيادة في الربح بعد استخدام استراتيجيات ساهمت في هذه الزيادة.
- تنظيم في المحل وزيادة في الوقت.
- القدرة على خدمة المزيد من العملاء مع الحرص على رضاهم وتقديم الخدمة الجيدة لهم.

حدود الدراسة:

أظهرت الدراسة أن التخطيط الاسـراتيجي في المؤسسات العامة كانت محلية أو إقليمية يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاسـراتيجي تـعـتـب عـقـبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المراجع:

- القرآن الكريم (سورة النساء آية ١٠٤).
- مجلة الحقيقة الدولية.
- ويكيبيديا.
- كتاب التخطيط الاستراتيجي ورؤية التغيير المعاصر : إبراهيم اليباني , وليد
- مقال أكاديمي لأبو حليلة، عزيزة. (2013) أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة.

