

التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات

د. أيمن الدهشان



أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال وإدارة إجراءات العمل في التعامل مع الأزمات (الصين نموذجاً)





1. مفهوم إدارة الأزمات
2. طرق التعامل مع الأزمة
3. قيمة التصورات الاستراتيجية
4. طرق إدارة المشاريع
5. أساليب التشخيص والتطوير
6. مثال عملي يخص تعامل الصين مع الأزمة
7. كيف أكتسب مهارات التصور الاستراتيجي وأدوات التخطيط الفعال؟

مفهوم إدارة الأزمات

ما هي إدارة الأزمات Crisis Management؟



إدارة الأزمات هي علم يقوم على:

- دراسة ما حدث.
- التعامل مع ما يحدث.
- الاستعداد لما قد يحدث.

خصائص الأزمة

مفاجئة:

- الفيروس غير متوقع
- سرعة انتشار غير متوقعة



فقدان السيطرة

- حالة هلع
- اضطراب في الطرق
- انتشار الخوف



نقص المعلومات:

- خصائص الفيروس
- آثاره الصحية
- عدد الحالات المصابة



تصاعد الأحداث

- زيادة عدد الإصابات
- قلق عالمي
- عدم القدرة على استيعاب المرضى



مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية

1. ميلاد الأزمة

- تطور الفيروس.
- ملاحظة أولى أعراض العدوى.
- كل ولادة أزمة تعرف مرحلة إنذار مبكر.
- إدارات رصد الأزمات قادرة قبل غيرها على استشعار الأزمة في بدايتها.

مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية

2. نمو الأزمة

- انتشار الفيروس في ووهان.
- بؤادر القلق.
- تنتهي الكثير من الأزمات في الطور الثاني بفضل تدخل إدارات إدارة الأزمات.
- عند إنكار أو تجاهل الأزمة تمر إلى طور التبلور.
- خلال هذه المرحلة نعرف سرعة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية

3. نضج الأزمة

- انتشار العدوي في العالم.
- صعوبة الاستيعاب.
- هذه المرحلة تسمى أيضاً انفجار الأزمة.
- تصعب عمليات جمع البيانات أو الإحصائيات.
- تصل الأزمة إلى أعلى حدودها.

مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية

4. انحسار الأزمة

- السيطرة على العدوى.
- نسبة وفاة لا تتجاوز الـ 1%.
- التعرف على القيمة الأولية للأضرار.
- تحديد مآلات الأزمة.
- تحديد تقريبي لموعد نهاية الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية

5. تلاشي الأزمة

- تراجع المخاوف
- انتهاء حالة الهلع والخوف
- بعد نهاية كل أزمة يتم جمع البيانات المتعلقة بها لتجنبها في المستقبل.

طرق التعامل مع الأزمة

- توجد طرق تقليدية وأخرى حديثة لمواجهة الأزمات، لكن أنجحها هي تلك التي تصل إلى مرحلة نهاية الأزمة بأقل الأضرار والتكاليف. بعض الأزمات قد تحتاج مجرد الإنكار أو التجاهل، أو استخدام استراتيجيات سلبية (Passive) على غرار استراتيجية «تابع وانتظر» (Watch and wait) حتى تمر الأزمة.
- بقية الأزمات تحتاج استراتيجيات نشطة ومدروسة بعناية بداية من اختيار نوعية الاستراتيجية، ووصولاً إلى أبسط تفاصيل تطبيقها.



كيف تعاملت الصين مع الأزمة

تمت إدارة الأزمة على 3 مستويات

1. التخطيط ووضع الاستراتيجيات
2. إدارة المشاريع
3. التشخيص والتطوير

قيمة التصورات الاستراتيجية

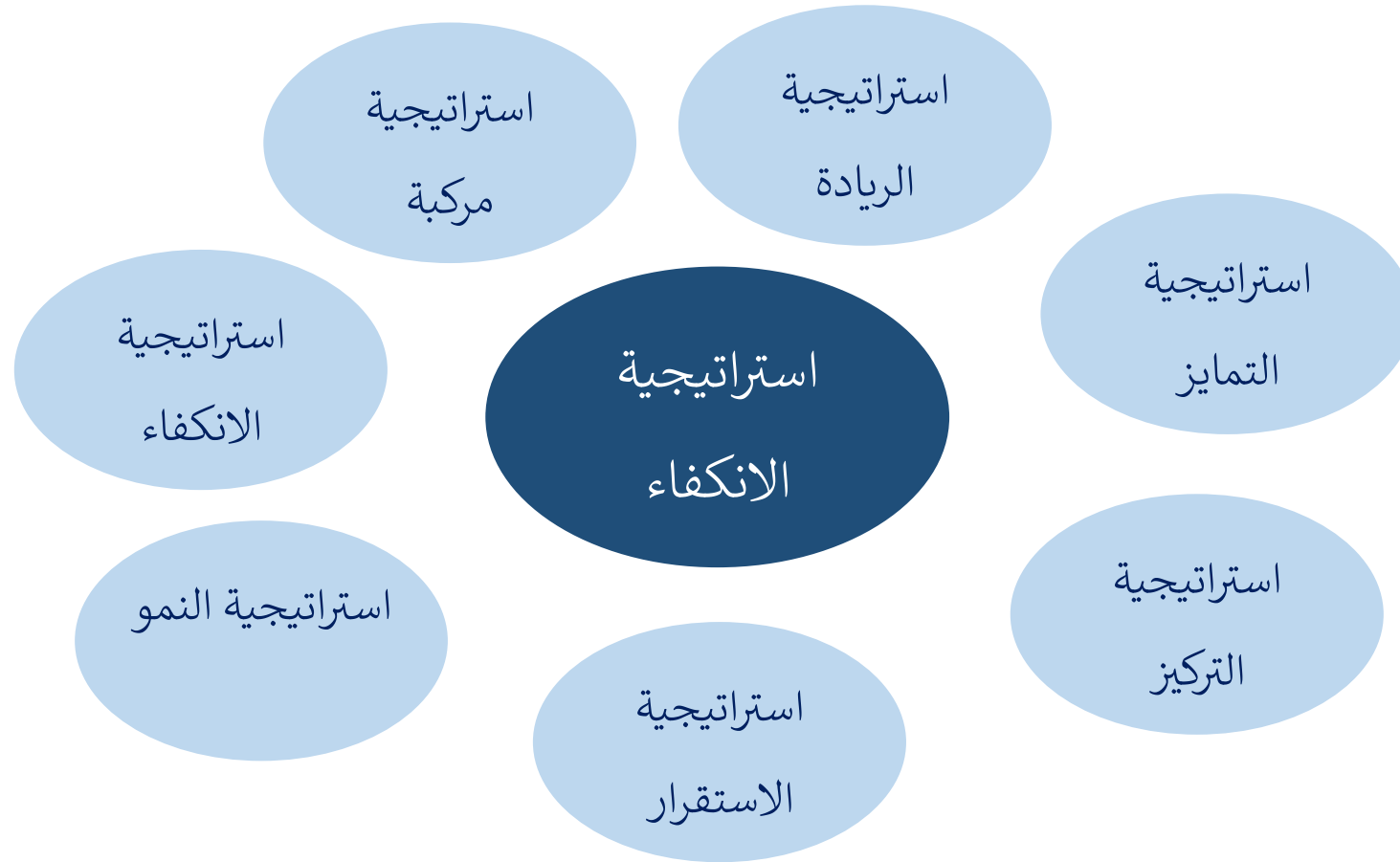
التخطيط هو عمل إداري منهجي يمكن من اتخاذ قرارات في الحاضر، لها تأثير في المستقبل

يمكنك التخطيط من:

- رؤية واضحة
- تحديد الأهداف
- استخدام مثالي للموارد والإمكانيات
- زيادة الكفاءة
- تقليل المخاطر
- السيطرة على المواقف الصعبة والأزمات
- تسهيل التعرف على القرار الصحيح

التخطيط هو
أول عناصر
الإدارة

أنواع الاستراتيجيات



أنواع الاستراتيجيات

مثال: التغطية الإعلامية خلال الأزمات

الإحاطة الإعلامية دون تخطيط مسبق
أو إجراءات واضحة:

- تداول معلومات دون مصدر: تفاقم الأزمة
- عدم توثيق المعلومات: غياب الرؤية
- استشارة غير المختصين: ظهور أزمات جديدة

التصور المهني والاحترافي للعمل الإعلامي
خلال الأزمات يمكن من:

- الاكتفاء بنقل الحقائق: احتواء الأزمة
- جمع البيانات بدقة: التعامل الجدي مع الأحداث
- استشارة المختصين: السيطرة على الوضع

طرق إدارة المشاريع

إدارة المشاريع (Project management):

هي تحويل التصورات النظرية إلى حقائق على الميدان؛ لذلك تظهر خلال هذه المرحلة نقاط قوة أو ضعف الإجراءات المعتمدة، ولذلك تكون وحدة المتابعة والتحكم أساسية في إدارة المشاريع الكبرى لتطوير الإجراءات المعمول بها، بهدف تخطي الصعوبات التي قد تظهر أثناء الإنجاز.

سباق مع الزمن:

المشاريع هي سباقات مع الزمن، وتقدير الفترة الزمنية المناسبة لكل مهمة يعني توفير اعتمادات مالية ولوجستية وبشرية كبيرة. بعد تقسيم المشروع إلى مهمات يتم احتساب زمن أداء كل نشاط حسب أسلوب تقييم ومراجعة

المشروع Program Evaluation and Review Technique

س*: أسرع وقت أداء: optimistic

ب*: أبطأ وقت أداء: pessimistic

م*: الوقت المرجح: Most likely Time

$$(\text{س} * + 4 \times \text{م} * + \text{ب} *)$$

= تقدير متوسط زمن أداء النشاط

6

أساليب التشخيص والتطوير

لتلافي النقائص يتم تشخيص الأداء وتطويره دورياً على يد مختصين
هذه العملية تمكن من توفير الوقت والجهد، فضلاً عن مقارنة أساليب العمل
تشخيص الأداء:

كل عملية تشخيص تمر عبر السؤال التالي (هل هناك رقابة على..؟)

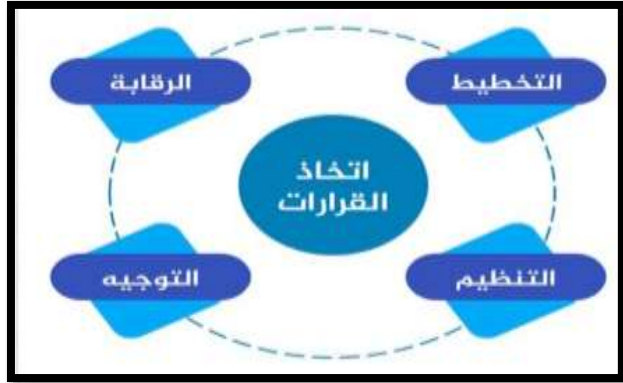
- الأهداف
- البرامج الزمنية
- السياسات
- الهيكل التنظيمي
- الإجراءات
- الهيئة الإدارية
- الميزانية
- قياس الأداء

أساليب التشخيص والتطوير

عملية تشخيص الأداء أساسية في كل مشروع حسب النمط التالي

يمس التشخيص كل من:

- عوامل الجودة
- الموارد المتاحة
- التكلفة
- توقيت الإنجاز



إدارة الأداء

بعد عملية تقييم أداء تتم بداية مهام إدارة الأداء، حيث توضع إجراءات مناسبة لتطوير طرق الإنتاج أو إعادة تنظيم الموارد حسب ما يكشفه تشخيص الأداء. لا تقتصر إدارة الأداء على المؤسسات والشركات فقط، بل يمكن تطبيقها في:

- المدارس
- مراكز الرعاية
- النوادي الرياضية
- الهيئات الإدارية
- المنظمات
- قياس الأداء

يمكن إدارة الأداء من:

- زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- التحكم في التكاليف.
- التركيز على الأهداف الرئيسة.
- التحكم في مدة التنفيذ.
- تحفيز الرصيد البشري وتطوير مردوديته.
- تطوير مستويات الرقابة الإدارية.

مثال عملي يخص تعامل الصين مع الأزمة

لا توجد نجاحات حقيقة تولد في رحم الصدف، ونجاح الصين في إدارة المشاريع الكبرى لم يكن أبداً بسبب القرارات السريعة أو ردود فعل وليدة اللحظة.

1. أثر التخطيط الناجح وتطوير الاستراتيجيات.

• استعمال تقنيات بناء خاصة (جدران مسبقة الصنع).

• استدعاء المختصين المساهمين في بناء

مستشفى شياو تانغشان.

مستشفى شياو تانغشان

- المهمة: استقبال مرضى السارس عام 2003
- مدة الإنجاز: 7 أيام
- المساحة: 25 ألف متر مربع
- معدل سرعة الإنجاز: 3500 متر مربع يومياً

مثال عملي يخص تعامل الصين مع الأزمة



2. قوة إدارة المشاريع

- حسن التسيير وإدارة الموارد (توجيه 7500 عامل)
- المتابعة الدقيقة والمتواصلة وتوفير المواد الأولية واللوجستية

مثال عملي يخص تعامل الصين مع الأزمة

3. التشخيص والتطوير المتواصل

- كل أزمة هي مصدر بيانات لتطوير البروتوكولات والإجراءات المستقبلية.
- مستشفى هوهشنشان في ووهان هو نسخة محسنة وامتداد لمستشفى شياو تانغشان.
- مراجعة الأخطاء وتطوير الخطط الإعلامية.

مستشفى هوهشنشان

- المهمة: استقبال مرضى كورونا عام 2020
- مدة الإنجاز: 10 أيام
- المساحة: 34 ألف متر مربع
- معدل سرعة الإنجاز: 3400 متر مربع يومياً

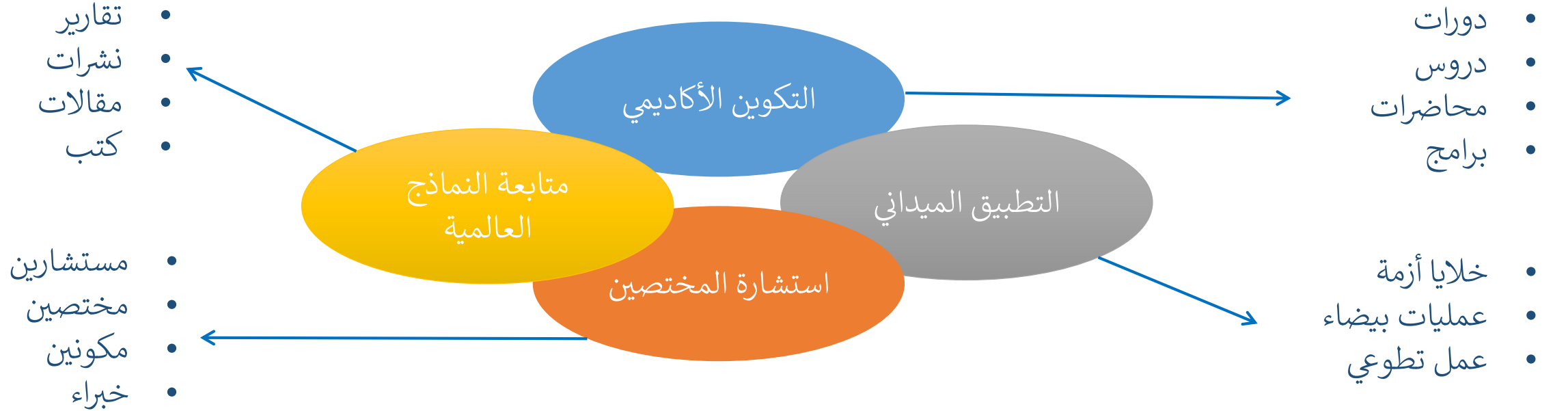
كيف أكتسب مهارات التصور الاستراتيجي وأدوات التخطيط الفعال؟

- نجاح العمل الإداري منوط بالمعرفة والتكوين الأكاديمي، وهذا يكون نتيجة عمل طويل لا مكان فيه للصدف. حتى أكثر الأزمات صعوبة يمكن التعامل معها عبر بروتوكولات روتينية إذا كان التصور الاستراتيجي ناجحًا وطرق إدارة الأزمات فعالة.
- النجاح الذي حققته الصين في التعامل مع الأزمة وبناء مستشفى في وقت قياسي يعتبر تطبيقاً أكاديمياً لعلوم الإدارة والدراسات الاستراتيجية.

كيف أكتسب مهارات التصور الاستراتيجي وأدوات التخطيط الفعال؟

روبرت بيتش: «السرعة التي تم بها بناء المستشفى يمكن أن تكون درساً للكثيرين».

تعلم إدارة الأزمات يمر عبر مراحل:





شكراً لكم