

التحليل بأسلوب (SWOT) والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات: دراسة مفاهيمية نظرية

SWOT analysis and strategic options for crisis management: a theoretical conceptual study

د. سامي محمد أحمد السيد: أستاذ مساعد في الدراسات الاستراتيجية، جامعة القرآن الكريم وتأسيس
العلوم، ومدير مركز أبحاث ودراسات السلام والتنمية، السودان

Dr. Sami Mohamed Ahmed Elsayed: Assistant Professor of Strategic
Studies, University of the Noble Qur'an and Taseel Sciences, and Director
of the Peace and Development Research and Studies Center, Sudan

Email: Samialsed046@gmail. com

المستخلص:

تناولت الدراسة أسلوب التحليل الاستراتيجي بأسلوب (SWOT) ومدى تأثيره في إدارة الأزمات والمتغيرات السريعة للبيئة داخلياً وخارجياً وبروزه كأداة لتشخيص الوضع الحالي وخيارات التأثير على شكل المستقبل، في ظل تباين وتعدد واستشراء الأزمات، تهدف الدراسة إلى التعريف بأسلوب التحليل (SWOT) وأهميته في تحليل الواقع واستشراف المستقبل وإتاحة الخيارات، تتلخص مشكلة الدراسة في طرق استقراء البيئة في ظل وجود تطور في الأزمات، ويتضح ذلك بجلاء عند طول أمد الأزمات، ويتفرع منها ماهية أسلوب (SWOT) ودوره في استقراء الواقع وكيفية الحد من الأزمات عبر التخطيط الاستراتيجي وماهية خيارات إدارة الأزمة. سلكت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الاستشرافي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج: أن أسلوب (SWOT) يشخص البيئة الداخلية والخارجية ويستقرئ الفجوات ويقترح خيارات التعامل مع المستقبل، ويعد أسلوب (SWOT) ضروري لتفادي عنصر المباغته في إدارة الأزمات ووسيلة لتوضيح المتغيرات واستراتيجية لصنع القرار، يُعد أسلوب التحليل (SWOT) من أفضل أساليب التحليل التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في إدارة الأزمات، لكونه يصوّب الانحرافات ويعدّد الخيارات في ظل ظروف عدم التأكد، وإن من أهم سمات التحليل (SWOT) توجيه الأنظار نحو ما تحتويه البيئة الداخلية والخارجية من فرص والتحديات ونقاط الضعف والقوة لتقويم العمل الإداري والفني بغية معالجتها والحد من آثارها.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، أسلوب SWOT، إدارة الأزمات، الخيارات الاستراتيجية.

Abstract:

The study dealt with the method of strategic analysis in the style of (SWOT) and the extent of its impact on crisis management and rapid changes in the environment internally and externally, and its emergence as a tool for diagnosing the current situation and options for influencing the shape of the future, in light of the variance, multiplicity and widespread crises, the study aims to introduce the method of analysis (SWOT) and its importance in analyzing reality, foreseeing the future and making available options. The problem of the study is summed up in the methods of environmental extrapolation, in light of the presence of development in crises, and this

becomes clear when the crises are prolonged? What is the SWOT method and its role in extrapolating reality? How to reduce crises through strategic planning? What are the crisis management options? The study followed the descriptive, analytical, and forward-looking approach. The study found a number of the most important results are: The SWOT method diagnoses the internal and external environment, explores the gaps, and suggests options for dealing with the future. The SWOT method is necessary to avoid the element of surprise and surprise in crisis management, as well as a means to clarify the variables and a strategy for decision-making. The SWOT analysis method is one of the best methods Analysis of strategic planning, especially in crisis management, because it corrects deviations and enumerates options under conditions of uncertainty. One of the most important features of SWOT analysis is directing attention towards the internal and external environmental opportunities, challenges, weaknesses and strengths to evaluate administrative and technical work, with the aim of Treat it and reduce its effects .

Keywords: strategic analysis, SWOT method, crisis management, strategic options .

المقدمة:

في ظل عصر السرعة والاستقطاب الحاد في تشكيل محاور القوى والتنافس من أبرز خصائص وسمات العولمة التي تتصف باستخدام كافة الأدوات الذي أوجد حدة وشدة التضاد، وإن التطور الشامل في كافة المجالات والمستويات أدى إلى سعي المؤسسات جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لضمان البقاء ومجابهة الأخطار والأزمات وتفعيل النمو والاستمرار في النشاط الذي يتطلب التخطيط لمجابهة كافة التحديات.

أوجد تباين الآراء وتضارب المصالح بيئة أزموية أو صراعية تستخدم بها مجموعة من الأساليب والأدوات، نتج عن ذلك تطور البحث عن استقرار المستقبل عبر الدراسات الاستشرافية، فكانت الضرورة الملحة في استخدام أساليب وأدوات تحليل لتقييم الواقع الحالي واستشراف المستقبل.

التخطيط ببساطة يشير إلى العملية التي تُدرس بموجبها البيانات المتعلقة بالماضي والحاضر وتُحلل بهدف الوصول إلى توقعات مستقبلية تؤدي إلى التوصل إلى أهداف محدّدة ينبغي أن تُحقّق في المستقبل، وتتضمن عملية التخطيط تحديد الأدوات والطرق والسياسات الواجب اتباعها لتحقيق ما يُسعى إليه من أهداف بكل من التكلفة والجودة المطلوبتين، وتتضمن أيضاً تحديد فلسفة المنظمة وأنشطتها، وتعيين إطار زمني ملزم لإنجاز ما حدّد من أهداف. وتشكل عملية التخطيط الاستراتيجي الخطوات التحضيرية لإنتاج الاستراتيجية.

إن نجاح درء الأزمات بمختلف أنواعها ومستوياتها يعتمد على أساس جوهري يعتمد عملية الاستقرار والتنبؤ بالأزمات والوسائل والأدوات المستخدمة بها ومن ثم اتخاذ التدابير والإجراءات الكفيلة بمجابهتها بدءاً بالإنذار المبكر لاستشعار القرائن الدالة على حدوثها وإيجاد البدائل والحلول والخيارات للحد من تأثيرها.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في تعدد طرق الاستقرار في ظل وجود تطور في الأزمات، ويتضح ذلك بجلاء عند طول أمد الأزمات، ويتفرع منها ماهية أسلوب (SWOT) ودوره في استقرار الواقع، وكيفية الحد من الأزمات عبر التخطيط الاستراتيجي، وماهية خيارات إدارة الأزمة؟

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج التاريخي، الوصفي التحليلي، الاستشرافي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- إيضاح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
- تبين تحليل (SWOT) وتناسبه في البيئة (داخلية، خارجية) لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات.
- تأكيد دور التحليل في عملية الإنذار المبكر بحدوث الأزمات.

- الخيارات الاستراتيجية ودورها في تحقيق نجاح في إدارة الأزمات.

فرضيات الدراسة:

تبني الدراسة على فرضية رئيسة مفادها أن التحليل الواقعي السليم المستند على بيانات ومعلومات حقيقة يقود إلى صنع القرارات فاعلة، وإمكانية مجابهة الصراع بين متخذ القرار وصانعي الأزمات، وأن الصراعات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمصالح، كذلك أن عدم وجود تحليل سليم وواقعي يصنع استراتيجية غير قادرة على مجابهة الحاضر وتغيير المستقبل.

أولاً: أسلوب بالتحليل الرباعي (Analysis SWOT):

يُعدُّ تحليل (SWOT) واحداً من أفضل وسائل وضع الاستراتيجيات، وقد اختلف الباحثون حول هوية أول مستخدمٍ هذا التحليل، فأشار بعضهم سنة 1960 إلى ألبرت همفري¹ (Albert Humphrey)، الاستشاري المعروف في مجال الإدارة، وقد كان حينها طالباً في معهد ستانفورد، فبحث مع عدد من زملائه عن أسباب الفشل في التخطيط المشترك عبر تحليل (SWOT) الذي طُوِّر في بريطانيا فيما بعد لتعمل به المنظمات عند تحليل واقعها الحالي ومستقبل مشاريعها القادمة، فيما رأى البعض الآخر أن (SWOT) ظهر قبل ذلك بكثير، إذ يعود استخدامه إلى ما قبل الميلاد وأن أول من تحدّث عنه كان صاحب كتاب "فن الحرب" صن تزو.

يقوم تحليل (SWOT) على طريقتي الاستكشاف والاستقراء عبر تحليل كل من الأوضاع الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) والأوضاع الخارجية (الفرص والتحديات) للمنظمة، ما منح التحليل أفضليةً في بناء أنظمة استراتيجيات الأعمال (الخطط طويلة المدى، والخطط قصيرة المدى)، وخطط الأعمال بهدف التعامل مع ما يستجدُّ من أحداث، والوصول لما يُحدّد من أهداف، وضمان نجاح المنظمة.

إن التحليل الرباعي (SWOT) يشكل دافعاً لإدارة المنظمة للنظر بصدقٍ ودقّةٍ ومعرفة وثيقة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وفي الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة، والاستجابة بفعالية لها على ذلك الأساس².

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، 2014م، ص200.

² جون م. برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، نقله إلى العربية محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، ط3، لبنان، 2003م، ص175.

تعريف أسلوب (SWOT)

أحد أبرز عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعرف بالتحليل الرباعي أو البيئي (SWOT Analysis) أي يحلل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، ولفظ (SWOT) تشير إلى الحروف الأولى من عناصر عملية التحليل: (Strengths) نقاط القوة، (Weaknesses) نقاط الضعف، (Opportunities) الفرص، (Threats) التحديات، ويمكن تعريف التحليل الاستراتيجي (SWOT) بالقول إنه أحد الأدوات الاستراتيجية في تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية، عبر تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتحديات (البيئة الخارجية)، لإيصال المنظمة إلى رؤية استراتيجية لصياغة استراتيجياتها¹. كما يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه إدراك المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الطرق الأفضل للاستجابة لما يطرأ من متغيرات متسارعة، واقتناص تلك الفرص لتحقيق أداء أفضل².

التحليل الاستراتيجي (SWOT):

إن التحليل أحد المداخل الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي، بشقيه الخارجي والداخلي، إذ يؤدي وظيفة مزدوجة (تحليل الواقع، الخيارات الاستراتيجية)، ما يميزه عن مداخل التحليل البيئي الأخرى، التي تتعلق إما بالتحليل البيئي الداخلي أو الخارجي. ويُعدُّ تحليل SWOT أداة تخطيطية لاستكشاف التعامل مع البيئة المتغيرة عبر كل من نقاط القوة ونقاط الضعف سواءً كان ذلك مناسباً أو غير مناسب، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية³.

تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات: يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة في تقييم البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم التمهيد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وتحليل (SWOT) أحد الأدوات البسيطة التي يمكن لمتخذي القرار استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة، ويستند هذا الأسلوب إلى افتراض أساسي بأن

¹. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م، ص105.

². زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، بغداد، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، 2003، ص107.

³. فوزي حسن حسين، التخطيط الاستراتيجي للسياسة الخارجية وبرامج الأمن القومي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2013م، ص104.

الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج من إحداث مواءمة ومجابهة بين قدرات المؤسسة الداخلية نواحي القوة والضعف وبين الموقف في بيئتها الخارجية الفرص والتهديدات.

إن إدراك نقاط المنظمة يمكن من استغلال تلك النقاط استغلالاً أمثل والاسترشاد بها عند رسم الخطوات المقبلة، وتحديد نقاط الضعف بتوضيح أماكن الخلل الإشارة لمعالجتها وجعلها نقاط للقوة في المؤسسة، وإن بيان الفرص يمكن من العمل على إمكانية اقتناصها، وتحديد التهديدات والمخاطر يمكن من إدراك تلك التهديدات وكيفية التعامل معها ومجابهتها، يمهّد التحليل للتعامل مع متغيرات المستقبل والتهوؤ وتحجيم عنصر المفاجأة الملازم للأزمات.

مكونات (SWOT):

هذا التحليل يشمل:

أ. **نقاط القوة:** ما يتوفر في المنظمة من نقاط تسهم إسهاماً إيجابياً في العمل أو خصائص تمنح المنظمة إمكانات جيدة تشكل تعزيزاً لمكانتها، وتسهم في إنجاز أعمالها بمستوى عالٍ من الخبرة والمهارة، من أوضاع ومزايا وقدرات وموارد مادية ومعنوية متاحة أو يمكن توفيرها. ومن الأمثلة على نقاط القوة: توفر الإمكانيات المادية والبشرية -وجود خطة إنتاج ذي نطاق واسع - انخفاض مستوى المديونية أو انعدامه - التزام الموظفين¹.

ب. **نقاط الضعف:** قصور في موارد المنظمة أو قدراتها أو مهاراتها، والصفات التي لا تسمح للمنظمة بالوصول إلى الأداء الفعال لتحقيق غايتها والعمل بكامل ما لديها من طاقات، ويبرز ذلك في عدم وضوح توجه المنظمة الاستراتيجي، مما يؤثر تأثيراً كبيراً في إعاقة العمل وتحجيم استخدام الموارد وعدم استيفاء معايير جودة العمل، منها: انخفاض قيمة المعدات، وعدم وجود ما يكفي من الأبحاث والدراسات، وانخفاض مستوى تطوير مرافق المنظمة، وظهور منتجات ضيقة، انخفاض مستوى جودة صنع القرار، وغيرها من مواضع الضعف مالتى يجب التحكم بها أو السيطرة عليها لتكون في حذّها الأدنى.

ج. **الفرص:** أحداث ومواقف تجري في بيئة المنظمة الداخلية وتساهم في الوصول إلى الأهداف إذا اغتنمتها المنظمة. وتوجد الفرص في البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، المنظمة،

¹ محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط5، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م، ص84.

وبيانها يمهّد للتخطيط إلى كيفية اقتناصها والاستفادة منها للعمل بفاعلية وكفاءة وإنتاج. ويمكن للمنظمات أن تكتسب ميزة تنافسية عبر استغلال الفرص عند توفرها وتحديد أهداف مستوحاة منها في سبيل الارتقاء بالمنظمة وتقديم أفضل خدمة لعملائها، ويكون ذلك عبر اقتناص فرص، أو سياسات حكومية، أو ما يظهر من تطورات تقنية.

د. التحديات: تنشأ عندما تكون هنالك تحديات مرتبطة بالموارد والنفوذ ومنها الموقع الجغرافي الذي يشكل أحد ديناميات التنافس، ويتعرض وجود المنظمة للخطر وقد يؤدي ذلك التهديد إلى زعزعة استقرار والتأثير على استمرارية المنظمة. هي تتمثل في حدوث تغيرات تحدث خطر إذا ما حدثت وسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المؤسسة¹.

هدف عملية التحليل:

الهدف من (SWOT) إيجاد العلاقة التي تربط بين كل من البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من جهة واستراتيجية المنظمة الحالية من جهة أخرى، ومدى تأثير بيئة العمل، كما أنها تساعد على توضيح ماهية الاستراتيجية التي يمكن انتهاجها لمواجهة التنافس، وكذلك يشير إلى إمكانية تقوية الضعف والمحافظة على نقاط القوة ويساعد ذلك في ترتيب أولويات الخطط التنفيذية التشغيلية.

ويهدف إلى تقييم ودراسة الوضع الاستراتيجي الحالي للمؤسسة للتعرف على نواحي القوة والضعف فيها وفرص التطوير المتاحة لها والتهديدات التي قد تتعرض لها مما يساعد في النهاية على وضع الخطط التنفيذية التطورية للمؤسسة. يمكن الأسلوب من إدراك المنظمة لكل من بيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد الطرق الأفضل للاستجابة للمتغيرات المتسارعة، واستغلالها بما يخدم الوصول إلى أداء أعلى جودة. إن فهم المنظمة للبيئة الداخلية يتمثل في قدرتها على تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف فيما يتعلق بمواردها ونشاطاتها، وفهم المنظمة للبيئة الخارجية يتمثل في قدرتها على تحديد الفرص والتحديات التي من المتوقع مواجهتها، بينما تُعد الاستجابة المثلى للمتغيرات الاستجابة التي تعزز نقاط القوة لاستخدامها في استغلال ما يتاح من فرص وفي تفادي

¹. عبد الباري إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة"، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2003، ص 63.

ما يُتوقع من تحديات، إلى جانب محاولة المنظمة القضاء على نقاط الضعف أو خفض مستوى تأثيرها إلى أدنى ما مستوى ممكن¹.

يهدف تحليل (SWOT) لإيجاد توازن بين الموارد الداخلية، متمثلة بنقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weakness)، الأوضاع الخارجية متمثلة بالفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، بحيث يتم تعظيم نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة، وتحجيم نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر².

تحليل البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية للمنظمة أو المؤسسة مفهوم واسع وممتد يشمل جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، المنظمة وتؤثر في أفعالها وقراراتها، وتتكون بيئة المنظمة العامة من (Environment General) تكون من القوى السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية القوى الديموغرافية والقوى العالمية.

وتشمل البيئة الخارجية كذلك من بيئة المتعاملين حيث تتكون من مجموعة المنظمات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، المنظمة، مثل العملاء والمنافسين والمزودين والموزعين والحلفاء الاستراتيجيين، والاتحادات العالية، والمجتمعات المحلية والمقرضين والمشرعين والإعلام³.

يشتمل تحليل البيئة الخارجية على:

- تحليل المنافسين (Competitors Analysis): يطلق على هذا المفهوم أيضًا الاستخبارات التنافسية (Competitive Intelligence) إذ تعتمد عليها المؤسسة أو

¹. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 91.

². Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. Strategic Management, Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy 9th ed. Boston, McGraw Hill Irwin, 2005, P. 166-167.

³. Kinicki, Angelo & Williams, Brian K. Management: A Practical Introduction. 2nd ed Boston: McGraw Hill Irwin, 2006, PP:71-73.

المنظمة اعتمادًا كبيرًا في صياغة استراتيجياتها، وتعرف بأنها عملية مراقبة تهدف إلى تحديد من هم المنافسون، والتنبؤ بتحركاتهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

- تحليل الجماعات الاستراتيجية (Groups Strate): هي مجموعة من المنظمات المؤسسات التي تعمل ضمن المجال وتتشابه في خصائصها، وتتبع نفس الاستراتيجيات، أو تتنافس بالاعتماد على ذات الأسس، ويساعد تحليل الجماعات الاستراتيجية في التعريف على الحدود التي تستطيع من خلالها التحرك من موقع استراتيجي إلى آخر دون أن تتعرض لهجوم المنافسين.

تحليل البيئة الداخلية (Analysis Environment Internal):

يتجسد تحليل البيئة الداخلية في تحليل كل من عوامل القوة وعوامل الضعف، إذ تمثل عوامل القوة موارد المنظمة أو أصولها الداخلية التي تمكّنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، بينما تمثل عوامل الضعف قصور المنظمة الداخلي الذي يشكل عائقًا أمام المنظمة أمام تحقيق أهدافها. وعناصر البيئة الداخلية ثلاثة: هيكل المنظمة التنظيمي - ثقافة المنظمة - موارد المنظمة¹.

وهناك من أضاف تحليلًا لسلسلة القيمة كمنهج شامل لتحقيق نشاطات المنظمة، تشتمل عناصر البيئة الداخلية على:

- الهيكل التنظيمي (Structure Organizational): يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكتفوا جهودهم تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ثقافة المنظمة (Culture Organizational): ثقافة المنظمة هي النمط الأساسي للافتراضات المشتركة، والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل، سواءً في مواجهة المشاكل، أو في اقتناص الفرص والتنبؤ بالثغرات

¹. أحمد، القطامن، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، عدن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص64.

الثقافية، الهيكل الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والمرونة والديناميكية ومدى إمكانية تغرها بشكل يحقق التوافق بينها وبين ثقافات الموارد البشرية العاملة المنظمة¹.

- **الموارد (Resources):** يرتبط هذا النوع من التحليل المستند إلى الموارد (Approach Based Resource) حيث تستند فلسفة هذا المدخل على اعتبار أن موارد المؤسسة أو المنظمة تستند على بناء القدرات والجدارية ما دامت (تتسم بالندرة، والتفرد، وصعوبة التقليد من قبل المنافسين وتعتبر الموارد البشرية المرتبطة مهارات وخبرة وذكاء وفطنة العاملين ومعرفتهم المتراكمة أكثر أهمية من بقية موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

خطوات التحليل:

- **أولاً:** تعيين رئيس الفريق (الوسيط) (Facilitator) الذي يتسم بامتلاك القدرة على الإصغاء ومهارات عملية تمكنه من إدارة الأمور وقيادتها في الاتجاه الصحيح.
- **ثانياً:** تعيين موثق داعم لرئيس المجموعة إذا كانت كبيرة، واستخدام لوحة أو حاسوب لتسجيل النقاط وإخضاعها للتحليل والنقاش وتسجيلها لاحقاً بأسلوب أوضح وتوزيعها على ذوي العلاقة.
- **ثالثاً:** أن تعرض المنظمة طريقة (SWOT) على المجموعة وتطرح المغزى المراد من هذه الطريقة، بما يتضمن الأسئلة الآتية: **أين نحن، حيث أين يمكننا أن نذهب؟** مع تقديم رئيس الفريق لعدد من الأمثلة على أساس معارفه وتجاربه.
- **رابعاً:** وفقاً لطبيعة الفريق والمدة الزمنية المتاحة، يقدم المشاركون أنفسهم، ويوزع رئيس الفريق ذوي الشأن في مجموعات أصغر ثم جمعها في مجموعات أكبر بغية الاستماع إلى أفكارهم وآرائهم وإعطائهم الفرصة ليقدموا أنفسهم كمجموعات.
- ويعتمد هذا الأسلوب على حجم مجموعات الفريق الذي يكون في العادة من سبعة إلى عشرة، فتكون هناك إمكانية أو توزيعه أو ضم لمجموعات أصغر حجماً.

¹. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص82.

- **خامساً: تعيّن كل مجموعة مقرّراً، وتقدّم ورقة كاملة بما توصلت إليه من نتائج في بناء تحليل (SWOT)، وبالشكل الذي تحدده (مصفوفات وأعمدة). ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن تحليل (SWOT) يجب أن يضم كل ما يخطر على أذهان المجموعة من أفكار يمكن تنقيحها وتحسينها لاحقاً.**
 - **سادساً: يوزّع رئيس المجموعة النتائج على أعضاء الفرق، ليعيد كل فريق تنظيم النتائج بناءً على تصورات جديدة عبر أحد الأساليب الآتية:**
 - يسجل كل فريق عوامل القوة والضعف حسب أولويات كل منها، إلى جانب الفرص الأكبر سوءاً والتحديات الأعلى احتمالاً، إلى أن تنتهي من القائمة كلها.
 - تتبادل الفرق الآراء والأوراق والقوائم التي تضم عناصر (SWOT) بدءاً بنقاط القوة فيطرح كل فريق نقطة القوة الأولى لدى الفرق الفردية كلها، إلى أن تنتهي نقاط القوة المتشابهة، ثم تُطرح نقاط القوة غير المتشابهة وتُناقش كل نقطة منها إلى أن يُتفق على إدخال أي نقطة منها في قائمة (SWOT) وإهمال النقاط غير المتفق عليها. وهكذا أيضاً فيما يتعلق بنقاط الضعف والفرص والتحديات إلى أن تكتمل قائمة (SWOT).
 - **سابعاً: تسجّل النتائج بحسب الإطار الزمني المتاح، وتُناقش، ثم يجري التوافق فيما يتعلق بارتباط كل نقطة برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكل ذلك وفق جدول معدّ بهذا الخصوص.**
 - **ثامناً: إعداد تلخيص كامل عن تحليل (SWOT) الذي توصلت إليه الفرق، ليكون جاهزاً كي يُستخدم في عملية التخطيط وتحديد الأهداف وعمليات المتابعة.**
- مميزات أسلوب سوات:**
- على الرغم من تعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي إلا أنه توجد عناصر مشتركة بينها تتمثل في التحليل البيئي، الرؤية، الأهداف، خطة التنفيذ، التقييم.
 - إنه نموذج يحتوي على معظم الخطوات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية.
 - إنه يؤكد على أهمية إعداد الخطة البديلة.

- إنه يستخدم أسلوبين في التحليل: أسلوب التحليل البيئي (SWOT)، وأسلوب تحليل الفجوات.
- إنه أسلوب يركز على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا يتناسب بشكل كبير طبيعة بيئة المؤسسات.
- إمكانية القدرة على تحليل البيئة المحيطة؟ إن محاولة الإجابة على سؤال كهذا تُعدُّ الأكثر صعوبةً على منشئي التحليل، فكثيرون هم من يعرفون المشاكل، لكن قليلون هم من يستطيعون إيجاد الحلول المناسبة، وأقلُّ منهم من يستطيعون إيجاد الحلول الأفضل.
- يساعد تحليل (SWOT) في رفع مدى إدراك وضع المؤسسة، لذلك فإن هذا التحليل ينتشر على مدى واسع في التحليل الاستراتيجي للمنظمات إلى جانب أساليب أخرى.
- يمكن الأسلوب من وضع استراتيجيات تجيب على كيفية استخدام مواطن القوة بنحو فعال، كيفية الحد من مواطن الضعف، كيفية استثمار الفرص وكيفية مجابهة التحديات¹.
- يتم هذا التحليل بناءً على معرفة المنظمة وبيئتها، إذ تجرّيه أقسام المنظمة، مثل أقسام الموارد البشرية، والتسويق، والبحث، والتطوير².

الخيار الاستراتيجي:

إنها المرحلة التي تلي مرحلة تحليل البيئة، وتُعدُّ المرجع لعملية خطواتها متسلسلة مترابطة، تُعرّض من خلالها البدائل الاستراتيجية ويُحدّد الأفضل منها، بناءً على مقاييس تحددها عملية الخيار الاستراتيجي وتعتمد في الأساس على نتائج تحليل البيئة التي تم التوصل إليها فيما سبق من خطوات.

تعدّ عملية الخيار الاستراتيجي على احتواء البيئة الخارجية على قوى معقّدة مركّبة متنوعة يتغير تركيبها بمستويات متفاوتة وفي أوقات وظروف مختلفة³.

¹. محمد بلوط، "التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة"، دار العلوم العربية، بيروت، 2011م، ص133.

². Robert Grant, Contemporary Strategy Analysis Concepts Techniques, Applications, U. S. A, 4th ed, Prentice-Hall, Inc, 2004, p8.

³. أمين محمد كساب الشديفات، "أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي"، الأوائل للتوزيع والنشر، الأردن، 2017م، ص72.

بناءً على نتائج تحليل العوامل تظهر عدة استراتيجيات تلزم الإدارة العليا في المنظمة ببناء استراتيجية تتطابق مع موقف المنظمة من منافسيها وأهدافها وغاياتها وطموحاتها المستقبلية، كما يلي¹:

1- **استراتيجية النمو:** يشير المربع الأول إلى تمثيل المنظمة أفضل المواقف لاستخدام الموارد والإمكانات مصدراً لقوة كبيرة يمكن استغلالها جيداً لإضعاف مستوى تأثير التحديات البيئية، بما يجعلها مؤهلة لتبني استراتيجية "هجومية" هدفها تحقيق الريادة في منافسة المنظمات الأخرى، وتحقيق النمو والتفوق، وتعظيم الفرص وتعزيز نقاط القوة الداخلية وتطويرها استناداً إلى موقف المنظمة القوي.

2- **استراتيجية التحول:** يوضح المربع الثاني أن أمام المنظمة فرص تناسبها، لكن المنظمة تعاني من جوانب ضعف قد تقلل أو تمنع من استغلال هذه الفرص بالشكل المطلوب، وعلى الإدارة العليا العمل بناءً على استراتيجية التحول، لخفض مستوى ما تعانيه المنظمة من ضعف داخلياً، سواءً على صعيد أداء الموارد البشرية، أو نظم المعلومات، أو ال المالية، كي تستطيع استغلال الفرص المتاحة.

3- **استراتيجية التنويع:** يعبر المربع الثالث عن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمنظمة والتحديات الخارجية عبر تبني استراتيجيات تعزز مجالات القوة وتقلص التحديات التي تواجهها المنظمة.

4- **استراتيجية انكماشية:** يشير المربع الرابع إلى أن المنظمة تواجه تحديات خارجية محتملة، وتتصف مواردها وأنشطتها في الوقت نفسه بالضعف، فتختار المنظمة في تلك الحالة استراتيجية دفاعية تقلل من أثر التحديات الخارجية وتعالج مجالات الضعف الداخلية.

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة		البيئات	
الضعف	القوة		
(W+O) (2) (استراتيجية التحول)	(S+O) (1) (استراتيجية هجومية) استغلال مجالات القوة الداخلية والفرص الخارجية المتاحة.	دخول	خروج

¹. حسن علي، "نظم المعلومات الاستراتيجي مدخل استراتيجي"، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م. ص 95.

استغلال الفرص الخارجية المتاحة والقضاء على نقاط الضعف الداخلية.			
(4) (W+T) (استراتيجية دفاعية) تقليل مجالات الضعف الداخلية والتحديات الخارجية المحتملة.	(3) (S+T) (استراتيجية التنويع) استغلال مجالات القوة الداخلية وتجنب التحديات الخارجية وتقليل آثارها.	التهديدات	

توظيف تحليل (SWOT):

- استغلال الفرص لتعزيز عناصر القوة (استراتيجية النمو): التعاون لتفعيل مختلف النشاطات عبر التعاون وتمويل الأنشطة والفعاليات واستثمار الفرص.
- توظيف الفرص لمعالجة عناصر الضعف (استراتيجية التحويل): تحسين الأداء عبر تبادل الزيارات في المنطقة، وإقامة نشاطات نموذجية في المنظمة، وإشراك الجميع لجذب الآخرين.
- توظيف عناصر القوة في الحد من التحديات (استراتيجية التنويع): استثمار أوقات العاملين بما يحقق النفع من خلال بيان مخاطر الإعلام السلبي والشارع.
- الاستفادة من بيان نقاط الضعف والمهددات (استراتيجية الدفاع): التغلب على نقاط الضعف ومجابهة التهديدات.

يجري اختيار الحل/البديل الاستراتيجي ذي السمات الآتية:

- يعتمد على عناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة.
- يساعد في القضاء على عناصر الضعف التي تعاني منها المنظمة.
- يساعد في استغلال الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.
- يساعد في تقليل تأثير تحديات البيئة الخارجية للمنظمة.
- يتناسب مع موارد وإمكانات المنظمة.

- يحقق أهداف المنظمة.

ثانياً: إدارة الأزمات

إن الأزمة أمر حقيقي واقِع لا يمكن الهروب منه، وإنكار الأزمة يؤدي إلى تفاقمها، والأزمة تختلف عن المشكلة، الصراع والكارثة وبعض الظواهر التي تُعدُّ أعراضاً لها ومؤشرات قياس لتطورها وتفاقمها، فهي أخطر ذات مفهوم أكثر عمقاً وشمولاً، قد يؤدي الخلط في مفهوم الأزمة إلى معرفه كنهها الذي يقود إلى سوء التخطيط لإدارتها أو مواجهة تلك الأزمات. تشكل الظواهر وإهمال المعالجة يفضي إلى تشابك يقود إلى أزمات فعال من الزمن من أهم العوامل في إدارة الأزمات.

تعرف إدارة الأزمة: تعرف بأنها إمكانية التأثير على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تحجيم السلبية الناتجة عنها كذلك تعظيم الإيجابيات والاستفادة من إيجابيات¹.

أسباب الأزمات من وجهة نظر إدارية:

يبرز التحدي الإداري التنظيمي، إذ يصعب تحمل مؤسسه واحدة كل الأعباء والإجراءات المتصلة بدرء أو تخفيف حدة الأخطار التدميرية الناتجة عن تداعيات الأزمات والكوارث².

يمكن أن نلخص أسباب الأزمات الإدارية فيما يلي:

- المعلومات غير الدقيقة، أو الناقصة أو المعلومات الخاطئة: تؤدي إلى استنتاجات خاطئة، من ثم قرارات خاطئة، فيتسبب ذلك في بروز الأزمات.
- سوء التقدير وتفسير الأمور على نحو خاطئ: يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير واقعية، فيتسبب ذلك في حدوث الأزمات. ويختلف نوع الأزمة داخل الدولة الوحدة من عهد إلى آخر بحسب الطبيعة الاجتماعية والنشاط الاقتصادي وكذلك الاتجاهات السياسية³.

¹ علي بن لهوول الرويلي، الأزمات تعريفها أبعادها أسبابها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2011م، ص24.

² عوض بدير، إدارة الكوارث والأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1993، ص15.

³ محسن العبودي، "نحو استراتيجية عملية في مجال إدارة الأزمات والكوارث"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م، ص23.

- الضغوط: هناك ضغوط داخلية وخارجية تقود إلى الأزمة.
- الجمود والتكرار: بعض مدرائنا والعاملين، عدم الفعالية وانعدام روح الابتكار والإبداع والخوف من الجديد في معالجة المعضلات وحل المشكلات يولد الأزمات.
- البحث عن الحلول السهلة: عند النظر للحلول كثيرًا ما يتم النظر إلى الكلفة دون النظر إلى الحلول المستدامة وإن حل الأزمات والمشكلات يلزمه بذل الجهد والتفكير، لا البحث عن حلول سهلة تزيد المشكلات حدةً وتحولها إلى أزمات.
- الشائعات: تؤثر تأثيرًا كبيرًا على معنويات الأفراد وتنتشر حالة من انعدام الثقة.

استراتيجيات مواجهة الأزمات:

1. **استراتيجية العنف:** تتبناها المنظمة للتعامل مع الأزمة المجهولة التي لا يوجد عنها ما يكفي من معلومات، ومع الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ، ومع الأزمات التي تنتشر في اتجاهات متعددة، ومع الأزمات التي يحطم العنف العناصر المسببة لها ويقطع مصادر إمدادها. ولا بد من عمليات مسح البيئة وإجراء البحوث واستخدام المعلومات للاستشعار والتحذير وتطوير نظم الاتصالات¹.
2. **استراتيجية وقف النمو:** هدفها التركيز على تقبل الأمر الواقع ومحاولة منع تدهوره، وخفض مستوى تأثير الأزمة كي لا تصل إلى حد الانفجار، وتستخدم استراتيجية وقف النمو للتعامل مع قضايا الرأي العام، وتوجب الاستماع لقوى الأزمة، وتقديم تنازلات وتلبية متطلبات، في سبيل هيئة الوضع للمفاوضات المباشرة للتوصل إلى حل للأزمة.
3. **استراتيجية التجزئة:** دراسة وتحليل مكونات الأزمة والقوى المؤثرة عليها، خاصة الأزمات الكبيرة، إذ يمكن تحويلها لزمات صغيرة، ليصبح من السهل التعامل معها، ويمكن أن تصنع تعارضًا في المصالح بين المكونات الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء بهدف استمالتها وتقديم إغراءات هدفها كسر التحالفات.
4. **استراتيجية إجهاد الفكر صانع الأزمة:** تركز على التأثير في ذلك الفكر وإضعاف أسسه لإضعاف الأزمة، ويمكن استخدام أدوات التشكيك في عناصر ذلك الفكر والتضامن معه ثم التخلي بعد ذلك عنه وإحداث شرخ للتغلب على الأزمة.

¹ السيد السعيد، "استراتيجيات وإدارة الأزمات والكوارث"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م، ص 89.

5. استراتيجية دفع الأزمة للأمام: دفع القوى صانعة الأزمة إلى مرحلة تظهر خلافات تلك القوى وتصنع صراعاً بينها، من خلال تسريب شائعات ومعلومات مغلوطة، وتقديم تنازلات تكتيكية.
6. استراتيجية تغيير المسار: للتعامل مع الأزمات الشديدة عبر قيادة الأزمة والذهاب معها لأقصر مسافة ممكنة، ثم تحويل مسارها بعيداً عن قمة الأزمة، ومن تلك الأساليب: الانحناء للعاصفة - السير في اتجاه العاصفة - محاولة إبطاء سرعة العاصفة - تصدير الأزمة إلى خارج مجالها - إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة - استغلال الأزمة بشكلها الجديد لتعويض ما سبق من خسائر. إن كلا من التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقييم، بدقة وتكامل، من أفضل الطرق وأسلمها لاحتواء الأزمات¹.

أساليب مواجهة الأزمات:

تتعدد أشكال الأزمات وأنواعها وخصائصها وأسبابها وكذلك طرق مواجهتها، لكن أساليب المواجهة تلك تتفق في تقليص حجم الخسائر والحد من تدهور الأوضاع، ومن أهم تلك الأساليب:

1. الأساليب التقليدية²:

- أ. إنكار الأزمة: تستخدمها الإدارات المتوسطة ظناً منها بأن الإنكار يمكنها من إحكام السيطرة على الأزمة.
- ب. كبت الأزمة: عبر أساليب العنف والقوة بهدف تدمير عناصر الأزمة.
- ج. التقليل من حجم وتأثير الأزمة على الرغم من الاعتراف بوجود الأزمة.
- د. تفريغ الأزمة أو تقسيمها: عبر فتحات جانبية حول الأزمة تخفف الضغط بعد دراسة الأزمة وقوى الضغط والمصالح المتصارعة وأطرافها.
- هـ. تجميع الأزمة: تشكيل لجان الأزمة، ومعرفة أسبابها، ثم تأجيل عمل اللجان، وتقسيمها إلى فروع إلى أن تختفي تدريجياً وتلاشى.

¹. سعد بن علي الشهراني، "إدارة عمليات الأزمات الأمنية"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005م، ص21.

². النعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة الأزمات"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ط1، ص28.

و. عزل قوى الأزمة: وهنا من اللازم معرفة صانعي الأزمة والقوى المؤيدة لوجودها والمهتمة بها.

2. الأساليب غير التقليدية:¹

أ. الفريق المتكامل: يتكوّن من التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة كافةً، بهدف دراسة الأزمة وتحديد طرق التعامل معها ووضع خطة العمل التي تضمن النجاح في حل الأزمة.

ب. ادخار الاحتياطات: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الإنتاجية الصناعية التي عملياتها الإنتاجية إلى المواد الخام، لتمكينها من التغلب على أزمات نقص المواد الخام.

ج. المشاركة الديمقراطية: يتعامل هذا الأسلوب مع الأزمات المتعلقة بالعنف البشري.

د. تفتيت قوى الأزمة: هذا الأسلوب يسهّل التعامل مع أجزاء قوى الأزمة صغيرة منفردة عبر ثلاث مراحل: الاصطدام - تقديم البدائل - التفاوض مع كل فريق.

هـ. احتواء الأزمة: تجميد الأزمة وحصر في نطاق ضيق محدود عند المرحلة التي وصلت إليها، وفي الوقت ذاته استيعاب الضغوط التي تولّدها لاستنزاف قوتها.

و. تدمير الأزمة ذاتياً: من أصعب أساليب مواجهة الأزمات غير التقليدية، يتعامل مع الأزمات ذات الضغط العنيف المدمر، والتي لا يتوفر عنها معلومات، إذ يعتمد على إحداث تأثير في مواطن الضعف فيها واستقطاب بعض القوى للتأثير مباشرةً في قوى الدفع لزعزعة استقرارها وإفقادها تماسكها وإيجاد صراع داخلي يدمرها.

ز. إعلان الوفرة الوهمية: التأثير على وتر العامل النفسي، هدفه مجابهة حالة الخوف والذعر خاصةً في أزمات الصحة وأزمات التمويل.

ح. تحويل مسار الأزمة: يتعامل مع الأزمات العنيفة التي ليس بالإمكان وقف تصاعدها، فيعمل على تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة يسهل احتواؤها.

¹. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الاسس، المراحل، الآليات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1419هـ، ص66.

الأسلوب العلمي¹: الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة بناءً على خطوات علمية متكاملة ومتراصة تجعله الأسلوب الأمثل:

أ. تقدير الموقف ودراسة أبعاد الأزمة دراسةً مبدئيةً لتحديد القوى المسببة للأزمة والنتائج التي وصلت إليها وأساليب الحل المضادة.

ب. الدارسة التحليلية للموقف: تحليل الموقف لمعرفة المصالح والأهداف الكامنة والعوامل التي ساهمت في إيجاد الأزمة، وتحليل أسباب التوتر وعناصر الضعف وعناصر القوة ومخاطر الأزمة وأعباء استمرارها وحجم تأثيرها.

ج. التخطيط العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمة: إعداد ما يلزم من خطط وبرامج وإجراءات لمواجهة الأزمة، وترتيب أولوياتها، وإعادة هيكلة الموارد المتاحة (البشرية والمادية) وتحديد المسؤوليات وحشد الطاقات وتحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وتحديد التوقيت المناسب للبدء في تنفيذ الخطة.

د. التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة: بداية علاج الأزمة تعتمد على المواجهة السريعة والقرارات السريعة الحاسمة، أما في هذه المرحلة فيجري استيعاب الأزمة ومحاولة تحويل مسارها مما يسمح بإزالة آثار المواجهة ومحاولة إعادة الوضع لما كان عليه قبل حدوث الأزمة، ليسود التفكير والسلوك العقلاني.

الإدارة بالأزمات أسلوب معروف يستخدم في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم وإدارتها والتعايش معها باعتبارها وسيلةً للتغطية على مشكلات قائمة، وتُعدُّ الإدارة بالأزمات علماً حديثاً وفناً وتتطلب إدارة ذكية ذات بصيرة بعيدة المدى. ومفهوم إدارة الأزمة يشير إلى عملية الممارسة للسيطرة على الأزمة من قبل الحكومات باستخدام القوى المختلفة، للتقليل من فرص تحويلها إلى صراع مسلح، وذلك عبر أدوات ضاغطة وأخرى توفيقية لتعزيز سياستها إضعاف سياسة الخصم أو على الأقل تقليل خسائرها إلى أقل حد².

¹. محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص 261.

². هاني الخوري، مفهوم الأزمات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003، ص 8.

أسس ومبادئ التعامل مع الأزمات:

عند مواجهة الأزمة يجب الالتزام بمبادئ أساسية، فتتخذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها والتخطيط لمواجهتها في حال حصولها، وهذا يتطلب الانتقال من العقلية الانفعالية إلى العقلية الفاعلة.

1. تحديد الأهداف وأسبقيتها: من أهم عوامل نجاح مواجهة الأزمة، لا سيما تحديد الهدف الرئيس الذي يكون غير واضح في أحيان كثيرة. إن معرفة السبب الرئيس يمثل 50 % من معالجة الأزمة. وهذا لا يعني انتقاء عامل المخاطرة الذي قد يحمل في طياته بعض الإخفاقات أو النجاحات.

2. حرية الحركة وسرعة المبادأة: أولى خطوات تحقيق الهدف، إذ تُبعد متخذي القرار عن أثر الصدمات مما يتيح لهم المبادأة التي تُخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي، فيمكن بذلك التحكم بها وتقليل خطرها.

3. المباغته: تكاد إن إعلان أسلوب مواجهة الأزمة قد يُفشِل جهود حلّها، لكن نتائج المباغته تفسح المجال لتقليل مخاطرها والقضاء عليها، ويتطلب ذلك التكتّم الشديد وحشد القوة عند التعامل مع الأزمة للوصول إلى أقرب نقطة ممكنة من الهدف المحدّد بعد تحقيق السيطرة الكاملة على الأزمة.

4. حشد وتنظيم القوى: لا بد لمواجهة الأزمة من امتلاك القوة لتحقيق التأثير المطلوب في البيئة المحيطة بحسب نطاقها، ويكون تنظيم القوى في سبيل حشد الموارد المادية والبشرية كافة وتعبئتها تعبئةً معنويةً. ويتضمن حشد القوة عناصر أساسية: تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الفرد مع المكان والموارد البيئية - القوى الاقتصادية المتمثلة في الموارد المتاحة - القوة العسكرية وحجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية - الجهد المنظم للتأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي بما يقلّص قدرة وفعالية الطرف المقابل. ومن الواجب ألا يكون الحشد وهمياً، مع مراعاة التقنيات والخبرات وتفعيلها لمواجهة الأزمة.

5. التعاون والمشاركة الفعالة: الاستعانة بمساعدة خارجية للتغلب على عجز القدرات المتاحة، محليةً أو دوليةً على حدٍ سواء، مما يمنح الرؤية اتساعاً وشموليةً وتكاملاً وسرعةً ودقةً، لما في التعاون والمساندة من تنويع في المهارات والقدرات والخبرات.

6. السيطرة المستمرة المتفوقة على الأحداث: عبر إدراك كامل تطوراتها والتعامل مع مسببات الأزمة والقوى الداعمة لها، إذ يزيد تسارع وتنامي الأزمة من حدة آثارها السلبية نتيجة استقطاب عوامل خارجية داعمة لها.

7. ضرورة تأمين الأفراد والممتلكات والمعلومات تأمينًا شاملاً: توفير احتياطات فعالة يمكن أن يحتاج إليها الكيان لمواجهة الأزمة وتوفير التأمين بالحد الأدنى قبل حدوث الأزمة وتوفير سبل الوقاية منها. إلى جانب التأمين الحيوي الإضافي عند وقوعها، لذا يجب مواجهة قواها بقوى أشد لوقف امتدادها. وقوامه هو، وذلك كله للحيلولة دون اختراق الأطراف المعادية للكيان، ولحجب المعلومات عنه ومحاولة عزله داخليًا وخارجيًا.

8. المواجهة السريعة: أصبحت الأزمات في العصر الحالي سريعة التطور، واستدعى ذلك التصدي لها ومواجهتها مواجهة سريعة، وكان للتقدم العلمي أثره البالغ في مواجهتها، لاتسامه بالدقة.

9. عدم الإسراف في استخدام القوة: خضوع تحديد الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة لحسابات دقيقة، والاقتصاد في استخدام القوة يحد من إهدار الإمكانيات مقارنةً بمستوى ما وفّرت من أمان. ففرط استخدام القوة له رد فعل عكسي يُنشئ ضغطًا مستتيرًا يصعب ملاحظة تطوره.

آثار الأزمة:

تسهم الأزمة في إحداث التغيير الاستراتيجي¹. وليس بالضرورة أن تكون الأزمة مرتبطة بوجود خطر، بل ربما تكون فرصة سانحة للتقدم، لذا علينا أن ننظر للأزمة من منظورين اثنين:

- **المنظور السلبي:** قد تعيق الأزمة المنظمة عن تحقيق تطلعاتها وأهدافها، وقد تتسبب في إحداث خسائر مادية أو بشرية، وقد تؤدي إلى اتخاذ قرارات بأسلوب غير علمي، تبعًا لردود الفعل السريعة على ما يتلاحق من أحداث، وقد تحمل الأزمة زعزعةً لثقة إدارة المنظمة بذاتها.
- **المنظور الإيجابي:** قد تساهم الأزمة في تحقيق التغييرات التي قد لا تتاح في الظروف العادية، وقد تساهم في تبيان جوانب الضعف الكامنة في المنظمة فيسهل بعد ذلك معالجتها وتفاديها، وقد تحسّن أسلوب التعامل مع أزمات مستقبلية أخرى عبر استخلاص الدروس من الأزمة الحالية.

¹ محمد أحمد الطيب هيكّل، "مهارات إدارة الأزمات والكوارث والموافق الصعبة"، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، 2006م، ص60.

مفهوم الإدارة بالأزمات:

من الجدير بالذكر أهمية التفريق بين إدارة الأزمات من جهة والإدارة بالأزمات من جهة أخرى. تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال وصناعة الأزمات للتحكم على أزمات أخرى، أو باعتبارها وسيلة للتغطية مشاكل قائمة بالفعل، بهدف تحويل الرأي العام عنها، فتقوم على العمل على نسيان مشكلة ما قائمة بلفت النظر على مشكلة أشد حدة لتطغى بدورها على المشكلة السابقة، هذا الأسلوب يعرض الكيانات لأزمة تتلوها أزمة فتدبر الأزمات المتلاحقة تلك الكيانات. و¹.

صناعة الأزمة: ليست الأزمة فقط وليدة تفاعل ذاتي، بل إنها يمكن صناعتها وفق أساليب علمية تتولى تهيئة مناخ وظروف ملائمة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة المحفزة لذلك الفعل. وتعد صناعة الأزمات فناً مستحدثاً هدفه السيطرة والتحكم بالآخرين وردود أفعالهم، وإخضاعهم وابتزازهم، وتحويل الرأي العام في مسار آخر مراد.

متغيرات تؤثر على حل الأزمة:

هناك عدة متغيرات تؤثر على حل الأزمة وعلى مستقبلها منها²:

- أ. **تطور الأزمة:** إذ إنها تؤثر على وحدة الأزمة وتؤخر حلها، مما ينيشئ تداعيات متواترة تعمق الأزمة وتزيد من حدتها فتتفرع وتتعدّد ويصعب حلها.
- ب. **حجم ونوعية المعلومات المتوفرة:** إن توفر معلومات مبكرة دقيقة كاملة عن مؤشرات الأزمة يساهم في رصد وتحليل مؤشراتها وضع الحلول المناسبة.=
- ج. **الموارد المتاحة لإدارة الأزمات:** توفر الإمكانيات البشرية والمادية يساهم في سرعة التحرك لملاحظة بوادر الأزمة ومواجهتها سريعاً.

¹. زيد منير عبوي، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، 2007م، ص2.

². المرجع السابق، ص21.

الخاتمة:

إن عملية التحليل بأسلوب (SWOT) تستهدف استكشاف الوضع الحالي في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة وتحديد خيارات التعامل مع المستقبل في ضوء التحليل، وتوضيح الرؤية تجاه المستقبل والاستشراف الذي يمكن متخذ القرار من استقراء تحديات المستقبل واستقراء التطورات من خلال تحليل ما يمكن أن تصير إليه المآلات، التحليل يحقق فوائد متعددة وكبيرة للتخطيط لإدارة الأزمات، إذ إنه يوفر قدرًا مناسبًا من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستقبل، وتوضيح دور الفواعل خاصة بالبيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر في تشكيل المستقبل، إمكانية التكيف مع التغيرات المتوقعة اقتناص الفرص والتهيؤ لردود الأفعال، وإتاحة فرص الابتكار والإبداع في تحديد استراتيجيات التعامل، والفرص والمخاطر المترتبة على تنفيذها، واقتراح المدخلات وتفعيل تأثير العمليات ونتاج المخرجات في بيئة سريعة التغير.

تواجه استراتيجية إدارة الأزمات الداخلية ذات التأثير الخارجي عددًا من التحديات تهدد المصالح الوطنية، ومن ناحية أخرى فإن التغيرات المتلاحقة والمتسارعة في ظل تقاطع وتعارض المصالح التي أصبحت تعصف بمستقبل الدول والهيئات والمنظمات وجمعيات والاتحادات، بما يفرض ضرورة التحليل للتأثير على المستقبل ومجابهة التغيرات والاستعداد لمواجهتها ومجابهتها. لذلك تأتي أساليب التحليل وفي مقدمتها أسلوب (SWOT). فهذه الدراسة إلى توضيح الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب (SWOT) في التخطيط لإدارة الأزمات.

إن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) يُعدُّ وسيلة تخطيط استراتيجي تحقق ملاءمةً بين قدرات المنظمة الداخلية (عبر دراسة عناصر القوة والضعف)، وبين ظروف البيئة الخارجية (دراسة الفرص والتحديات)، وإن الافتراض الأساسي يتمثل في أن مراجعة نقاط القوة والضعف الداخلية ومراجعة الفرص والتحديات الخارجية يساهم في وضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة، فهذا التحليل يساهم في تحقيق تناسق وتناسق بين المنظمة والمحيط الذي تتحرك فيه.

النتائج:

- (1) إن أسلوب (SWOT) يشخص البيئة الداخلية والخارجية ويستقرئ الفجوات ويقترح خيارات التعامل مع المستقبل.
- (2) يعد أسلوب (SWOT) ضروريًا لتفادي عنصر المباغتة والمفاجأة في إدارة الأزمات ووسيلة لتوضيح المتغيرات واستراتيجية لصنع القرار.
- (3) يُعدُّ أسلوب التحليل (SWOT) من أفضل أساليب التحليل التخطيط الاستراتيجي لا سيما في إدارة الأزمات، لكونه يصوب الانحرافات ويعدد الخيارات في ظل ظروف عدم التأكد.
- (4) يمكن التحليل الاستراتيجي (SWOT) من لفت الأنظار إلى الفرص المحيطة وعناصر القوة في سبيل استثمارها في تطوير الأداء الإداري والفني، وكذلك إلى نقاط الضعف والتحديات في سبيل معالجتها وتقليص آثارها.
- (5) (SWOT) أداة تحليل هدفها التخطيط والاستقراء، ويشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمة وضمان مستوى أداء إداري وفني عالي الدقة.
- (6) (SWOT) خطوة أساسية في التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لما يتضمنه من إمكانات تكيفه مع الواقع سريع التغير حاله كحال الأزمات.
- (7) إن التحليل من أساليب الإنذار المبكر للأزمات.

التوصيات:

- (1) إجراء الدراسات والبحوث اللازمة للمختصين باستشراف المستقبل لتقليل أضرار الأزمات.
- (2) استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) بصفه دورية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة في إدارة الأزمات وهذا يعني الابتعاد عن العمل الروتيني المفتقر إلى الدقة والرؤية الاستراتيجية المطلوب توفرها.
- (3) ضرورة وجود تحالفات إقليمية مع تكامل في جميع سياسات واستراتيجيات وخطط التنمية الوطنية والإقليمية.
- (4) الاستفادة من خطوات تحليل (SWOT) لما لها من تأثير إيجابي على القرارات.

- (5) الاستفادة من خبرات المختصين في مختلف المجالات لتكامل الجهود ومزاوجة الاعمال والاطلاع المستمر على بيئة العمل لمواكبة التطور.
- (6) نشر الوعي بثقافة إدارة المخاطر للأزمات عبر مراكز إدارة الأزمات.
- (7) تأهيل الأفراد (الموارد البشرية) خاصة في المستويات العليا، على المستويات النفسية والتقنية والمهنية، لإدارة الأزمات وتدريب الأطر وتبادل الخبرات بالاستفادة من الاتفاقيات الدولية في هذا المجال.
- (8) وضع دليل للأزمات والمخاطر المحتمل حدوثها في المستقبل بمساعدة الخبراء وبناء برنامج معلوماتي يعمل على التحليل والتنبؤ بالمخاطر والأزمات ليدعم مراكز اتخاذ القرار بمعلومات دقيقة تمكّنها من واجهة الأزمات حتى قبل وقوعها.

قائمة المصادر والمراجع:

1. علي بن لههول الرويلي، الأزمات تعريفها أبعادها أسبابها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2011م.
2. محمد بلوط، "التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة"، دار العلوم العربية، بيروت، 2011م.
3. أحمد، القطامن، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، عدن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م.
4. إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
5. أمين محمد كساب الشديفات، "أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي"، الأوائل للتوزيع والنشر، الأردن، 2017م.
6. جون م. برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، نقله إلى العربية محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، ط3، لبنان، 2003م.
7. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005م.

8. خالد عبد الرحيم الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
9. زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، بغداد، دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، 2003.
10. زيد منير عبوي، "إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، 2007م.
11. سعد بن علي الشهراني، "إدارة عمليات الأزمات الأمنية"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005م.
12. السيد السعيد، "استراتيجيات وإدارة الأزمات والكوارث"، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
13. عبد الباري إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات – الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة"، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2003.
14. عوض بدير، إدارة الكوارث والأزمات، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، 1993م.
15. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الاسس، المراحل، الآليات، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1419هـ.
16. فوزي حسن حسين، التخطيط الاستراتيجي للسياسة الخارجية وبرامج الأمن القومي، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2013م.
17. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، 2014م.
18. محسن العبودي، "نحو استراتيجية عملية في مجال إدارة الأزمات والكوارث"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995م.
19. محمد أحمد الطيب هيكل، "مهارات إدارة الأزمات والكوارث والموافق الصعبة"، الهيئة العامة المصرية للكتاب، القاهرة، 2006م.
20. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، ط5، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م.
21. النعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة الأزمات"، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009.

22. هاني الخوري، مفهوم الأزمات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2003.
23. Kinicki, Angelo & Williams, Brian K. Management: A Practical Introduction. 2nd ed Boston: McGraw Hill Irwin, 2006.
24. Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. Strategic Management, Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy 9th ed. Boston, McGraw Hill Irwin, 2005.
25. Robert Grant, Contemporary Strategy Analysis Concepts Techniques, Applications, U. S. A, 4th ed, Prentice-Hall, Inc, 2004.