

#إدارة\_الأزمات

# أثر التخطيط الاستراتيجي الفعّال وإدارة إجراءات العمل في التعامل مع الأزمات

الصين أنموذجاً



نشرة تعريفية | Mars 2020



**ES CONSULTING**

The New Ways of Business Transformation

**Twitter:** @ES\_Consulting\_ **E-mail:** info@esconsulting.com.sa

**Tel.:** 920019101 **Fax:** 0112122312

**Website:** www.esconsulting.com.sa

## مقدمة

التخطيط ووضع الإجراءات الفعالة، هي أسس كل تصور استراتيجي، بما في ذلك الاستعداد للأزمات. يحتاج كل إداري أو رائد أعمال هذه التقنيات، لوضع خطط مناسبة تحمي ثمرات جهده. لكن في أوقات الأزمات، تتم ملاحظة النتائج الميدانية، دون التطرق للعمل الإداري والتخطيط الذي سبقه. ومن هذا المنطلق نقترح عليك كل ما عليك معرفته، بخاصة :

- 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؟

## النشرة من اعداد

فريق ES CONSULTING

ES-Consulting شركة سعودية تأسست عام 2010 م مقرّها مدينة الرياض، متخصصة في تقديم الحلول في مجال الاستشارات الإدارية، من خلال فريق متنوع الخبرات من الاستشاريين المحليين والعالميين.

يتمحور عملنا حول تطوير المنظّمات وتحسين أدائها، من خلال حلول مبتكرة ومنهجيات مثبتة الفعالية. نقدّم خدماتنا في عدد من الحقول، هي: إدارة إجراءات العمل، تيسير ورش العمل، إدارة الأداء، الابتكار وتصميم الخدمات، بناء الاستراتيجيات



@ES\_Consutling\_



[www.linkedin.com/company/es-consulting\\_](http://www.linkedin.com/company/es-consulting_)



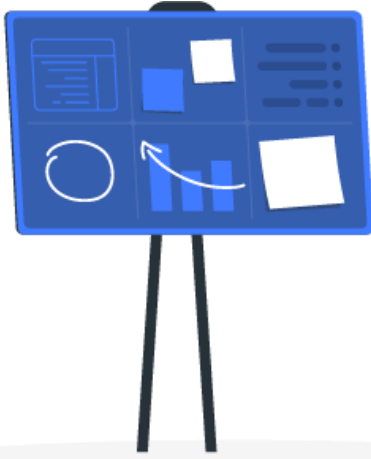
[www.esconsulting.com.sa](http://www.esconsulting.com.sa)

## مفهوم إدارة الأزمات

### ماهي إدارة الأزمات / Crisis Management ؟

إدارة الأزمات هي علم يقوم على :

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



#### فقدان السيطرة

- ↳ حالة هلع
- ↳ اضطراب في الطرق
- ↳ انتشار الخوف

#### مفاجئة

- ↳ الفيروس غير متوقع
- ↳ سرعة انتشار غير متوقعة

### خصائص الأزمة

#### تصاعد الأحداث

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

#### نقص المعلومات

- ↳ خصائص الفيروس
- ↳ آثاره الصحية
- ↳ عدد الحالات المصابة

# مفهوم إدارة الأزمات

تمر كل أزمة بـ 5 مراحل أساسية هي :

- كل ولادة أزمة تعرف مرحلة إنذار مبكر
- إدارات رصد الأزمات قادرة قبل غيرها على استشعار الأزمة في بدايتها.

1

## ميلاد الأزمة

- ❖ تطور الفيروس
- ❖ ملاحظة أولى أعراض العدوى



- 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

2

## نمو الأزمة

- ❖ انتشار الفيروس في ووهان
- ❖ بوادر القلق



- هذه المرحلة تسمى أيضا انفجار الأزمة
- تصعب عمليات جمع البيانات أو الإحصائيات
- تصل الأزمة إلى أعلى حدودها

3

## نضج الأزمة

- ❖ انتشار العدوى في العالم
- ❖ صعوبة الاستيعاب



- التعرف إلى القيمة الأولية للأضرار
- تحديد مآلات الأزمة
- تحديد تقريبي لموعد نهاية الأزمة

4

## انحسار الأزمة

- ❖ السيطرة على العدوى
- ❖ نسبة وفاة لا تتجاوز الـ 1%

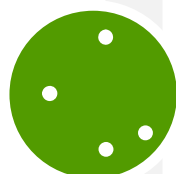


- بعد نهاية كل أزمة يتم جمع البيانات المتعلقة بها لتجنبها في المستقبل.

5

## تلاشي الأزمة

- ❖ تراجع المخاوف
- ❖ انتهاء حالة الهلع والخوف



## طرق التعامل مع الأزمة

توجد طرق تقليدية وأخرى حديثة لمواجهة الأزمات. لكن أنجعها هي تلك التي تصل بنا 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.

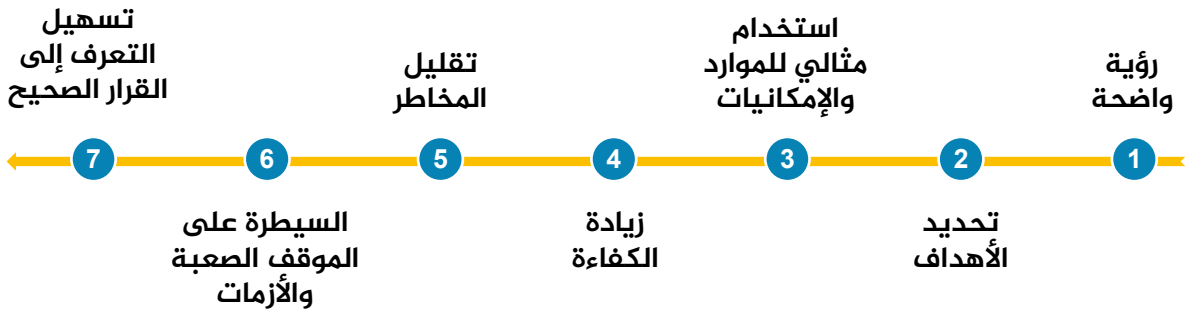
## قيمة التصورات الاستراتيجية



التخطيط هو أول عناصر الإدارة

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

يمكنك التخطيط من :



## أنواع الاستراتيجيات

استراتيجية مركبة

استراتيجية الانكفاء

استراتيجية النمو

استراتيجية الاستقرار

استراتيجية التركيز

استراتيجية التمايز

استراتيجية الريادة

## 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 :

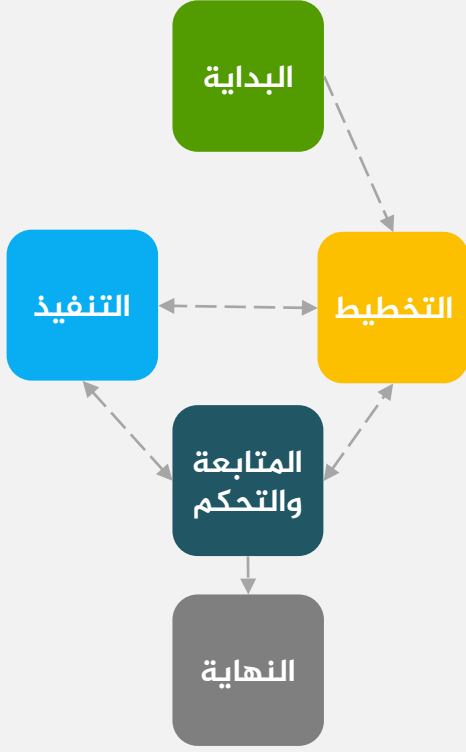
- 😊 الاكتفاء بنقل الحقائق : احتواء الأزمة.
- 😊 جمع البيانات بدقة : التعامل الجدي مع الأحداث.
- 😊 استشارة المختصين : السيطرة على الوضع.

## طرق إدارة المشاريع

المشروع هو مجموعة إجراءات ومهام بهدف محدد، ويتطلب :



### دورة حياة كل مشروع



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 مهام يتم احتساب زمن أداء كل نشاط حسب :

### أسلوب تقييم ومراجعة المشروع - Program Evaluation and Review Technique

$$\text{تقدير متوسط زمن أداء النشاط} = \frac{(\text{س} + 4 \times \text{م} + \text{ب})}{6}$$

س : أسرع وقت أداء : Optimistic Time

ب : أبطأ وقت أداء : Pessimistic Time

م : الوقت المرجح : Most Likely Time



## أساليب التشخيص والتطوير

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

### إدارة الأداء

بعد عملية تقييم أداء تتم بداية مهام إدارة الأداء (Performance management)، حيث توضع إجراءات مناسبة لتطوير طرق الإنتاج و/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.

### تمكن إدارة الأداء من :

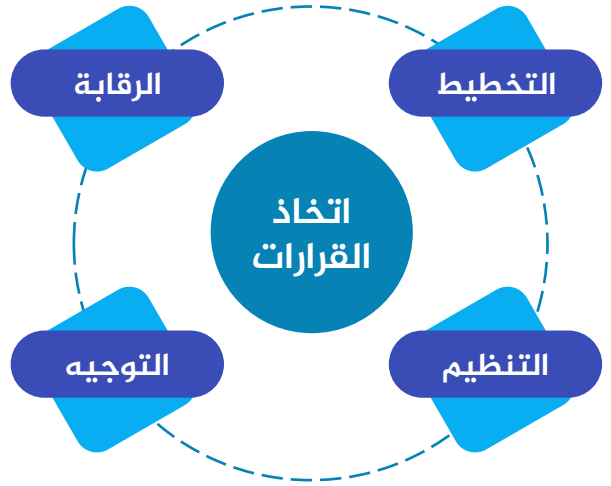
- زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- التحكم في التكاليف.
- التركيز على الأهداف الرئيسة.
- التحكم في مدة التنفيذ.
- تحفيز الرصيد البشري وتطوير مردوديته.
- تطوير مستويات الرقابة الإدارية.
- توثيق العمل، بطريقة أكثر نجاعة.

### تشخيص الأداء

كل عملية تشخيص تمر عبر السؤال التالي : هل هناك رقابة على :

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

عمليات تشخيص الأداء أساسية في كل مشروع حسب النمط التالي :



يمس التشخيص كلا من :

- عوامل الجودة.
- الموارد المتاحة.
- التكلفة.
- توقيت الإنجاز.

## مثال عملي يخص تعامل الصين مع الأزمة

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

### مستشفى شياو تانغشان

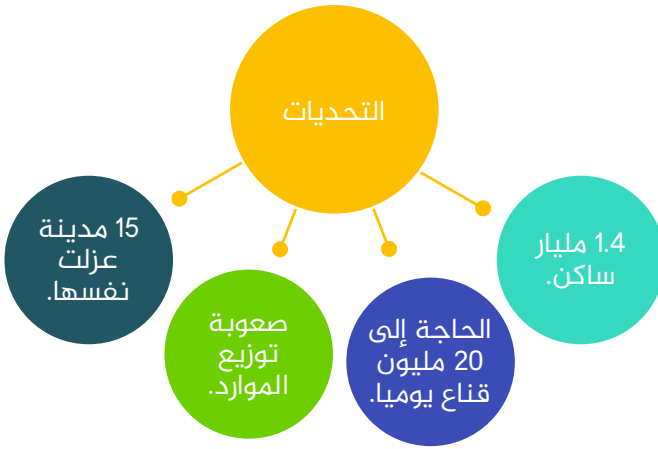
- المهمة : استقبال مرضى السارس عام 2003.
- مدة الإنجاز : 7 أيام.
- المساحة : 25 ألف متر<sup>2</sup>.
- معدل سرعة الإنجاز : 3500 متر<sup>2</sup> يوميا.

### 1. أثر التخطيط الناجح وتطوير الاستراتيجيات:

- استعمال تقنيات بناء خاصة (جدران مسبقة الصنع).
- استدعاء المختصين المساهمين في بناء مستشفى شياو تانغشان.

### 2. قوة إدارة المشاريع :

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



### مستشفى مستشفى هوشنشان

- المهمة : استقبال مرضى كورونا عام 2020.
- مدة الإنجاز : 10 أيام.
- المساحة : 34 ألف متر<sup>2</sup>.
- معدل سرعة الإنجاز : 3400 متر<sup>2</sup> يوميا.

### 3. التشخيص والتطوير المتواصل :

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

## 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 ناجحاً، وطرق إدارة الأزمات فعالة. النجاح الذي حققته الصين في التعامل مع الأزمة، وبناء مستشفى في وقت قياسي يعتبر تطبيقاً أكاديمياً لعلوم الإدارة والدراسات الاستراتيجية.

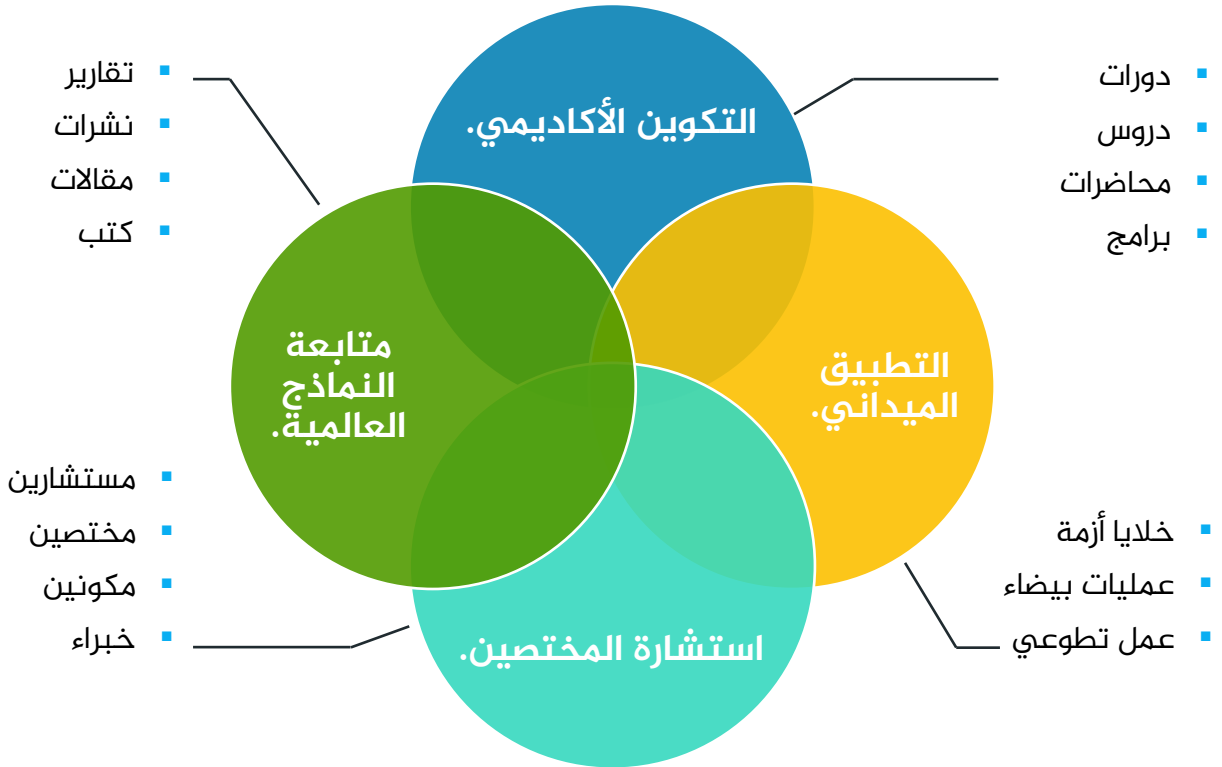


روبرت بيتس :

"السرعة التي تم بها بناء المستشفى يمكن أن تكون درسا للكثيرين".

روبرت بيتس \* خبير دولي في التغطية الصحية الشاملة.

تعلم إدارة الأزمات يمر عبر مراحل :



1. إدارة الأزمات الأمنية (مواجهة الكوارث الطبيعية) - أ. د. محمد جمال الدين مظلوم. - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. الإدارة الذكية - أ. د. عبدالعزيز النجار - جامعة الإسكندرية.
3. مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - د. محمد عبد الغني حسن هلال - مركز تطوير الأداء والتنمية مصر الجديدة.
4. حياة في الإدارة - د. غازي عبد الرحمن القصيبي

الرياض 13521 - 8514  
المملكة العربية السعودية

info@esconsulting.com.sa

www.esconsulting.com.sa

@ES\_Consutling\_

هاتف: 920019101

فاكس: 0112122312

