

جامعة زيان عاشور - بالجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق

إدارة الأزمات في ظل التخطيط الاستراتيجي  
(دراسة حالة)

مذكرة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر حقوق تخصص: إدارة ومالية

إشراف الأستاذ:  
أ.د/ خنيش سنوسي

إعداد الطالبة:  
قصير أم الخير

لجنة المناقشة:

- 1- أ. بن يحيى أبو بكر الصديق. رئيسا.
- 2- أ.د. خنيش سنوسي. مقرا.
- 3- أ. عبد الكريم جمال. مناقشا.

السنة الجامعية: 2016/2015

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو

الْأَلْبَابِ). الآية 269 سورة البقرة

(وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ

لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ). الآية 216 سورة البقرة

صدق الله العظيم

# شكر و عرفان

الشكر والحمد حمدا يلقيان بجلاله وعظيم سلطانه على  
طريق العلم أمامي وعلى توفيقه لي على إنجاز هذا العمل.  
أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل:  
الدكتور: خنيش سنوسي ابن العلم للعلم يسمو على  
مساعدته القيمة وعلى ما قدمه لي من معلومات وتوجيهات  
التي ساعدتني على إنجاز هذه المذكرة.  
كما لا أنسى شكري إلى الدكتورة: قصير يمينة والأستاذة:  
شولي نسرين، الأستاذة: منصور محمد فريد إلياس، الأستاذة:  
بن الأحرش أحمد، وكل أساتذة قسم الحقوق.

# الإهداء

إلى القلب العظيم صاحب السواعد الطاهرة، إلى قبس النور الذي كان ينير دربي، ويجلي سبيلي، ويرشد سيرتي.

إلى التي كانت كلها حبًا ونضجًا وإرشادًا، إلى التي تركت في قلبي جرحًا لا يندمل وفي نفسي أثرًا لا ينمحي.....إليك أُمي (رحمها الله).

إلى التي كانت امرأة راقية وعلمتني كيف أكون كذلك، إلى روح أُمي التي فقدتها، الغائبة جسداً، الحاضرة روحاً، رحمها الله وطيب ثراها وذكرها.

إلى الذي أفنى عزة أولاده في شبابه كي تكبر (إليك أُمي) العزيز حفظك الله.

إلى أُمي الذي جاهد ولا يزال حتى تنهل من العلم وتغترف من المعارف.

إلى الأرض التي ترعرعت في ربوعها ولاية الجلفة، إلى وطني الغالي والحبیب.....إليك الجزائر.

إلى كل من عائلة قصير وعائلة لخنش، براهمي، بن الأحرش، طيبي، عليوات،

إلى عمي: قصير أحمد، وخالي لخنش عباس وخالي براهمي السعدي.

(رحمهم الله)

إلى خالي: لخنش أحمد، وإلى خالتي الغالية: ربي خديجة وزوجها بوعافية

أحمد.

إلى كل أساتذتي وكل طلبة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مع المزيد من

النجاح.

\*\*\* أم الخير \*\*\*

مقدمة

## مقدمة:

عايشت البشرية عبر العصور تغيرات كثيرة شملت جميع الميادين والمجالات، ومعنى التغيير يحتمل الإيجاب والسلب، ويعتمد ذلك على مدى تكيف الإدارة وتفهمها للضرورة واثار هذه المتغيرات على ادائها وتتشرف معالمها وتدرک ابعادها وتجيد التخطيط لأحداث التغيير وانجاحه والتكيف معها والتغلب على مقاومة التغيير.

ادارة لا تتمسك بالقديم المألوف ولا تخشى التغيير تحسبا لمخاطره و تجاهلا لفوائده الايجابية، وهكذا لم تعد الادارة بأساليب الامس مناسبة مع تحديات الغد و لا مساعدة على تحقيق اهداف التنمية.

يعيش عالمنا اليوم عصرا من الازمات والكوارث والصراعات، توتر سياسي وعسكري، ازمات نووية، ازمات في المياه، ازمات ارضية، تصادم المفاهيم والايديولوجيات، ازمات اقليمية، ازمات اقتصادية... الخ.

ولمعالجة كل هذا الكم من الازمان نحتاج الى سياسات محكمة وادارة حساسة لمتطلبات التغيير تدير يتوقعان الاحداث وليس برد الفعل ونحمي انفسنا من المباغات كما يمكن تحقيق المبادرات وتتحكم فيها او على الاقل تراوغ الاحداث المعاكسة بدلا من تلمس الحلول لمجابتها.

ولا بد لنا من التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا اساسيا لحل الازمة بما يحمله من افكار وخطوات لاستقراء الاتجاهات التي تتطوي عليها بيئة الحدث، فالدعوى الى التخطيط تتطلب قدرا عاليا من التنبؤ والمباشرة في صنع القرار وتتطلب الدخول الى استقراء للبدائل حتى يستطيع صانع للقرار اتخاذ قراره خاصة على مستوى الاستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم سنطرح الإشكالية العلمية التالية:

ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها الإدارة أو المؤسسة؟

وينتج عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

1- ماذا نعني التخطيط الاستراتيجي؟

2- ما هي اليات مواجهة الأزمة؟

3- كيف يمكن التخطيط لمواجهة الأزمة؟

4- فيما تتمثل طبيعة أزمة شركة تويوتا؟

5- كيف تم التخطيط لمواجهة أزمة شركة تويوتا؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضيات التالية:

1- يرتبط نجاح التخطيط الاستراتيجي بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل

والمتكامل .

2- كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة

الأزمات كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

أهمية البحث:

1- التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

2- بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية

التخطيط الاستراتيجي .

3- التعرف على كيفية إدارة الأزمة.

**المنهج المتبع :** المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة

والتي هي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة ، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية

والتابعة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنهج دراسة الحالة من خلال أخذ أنموذج أزمة

شركة تويوتا وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة.

### أهداف البحث :

- 1- التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- 2- بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- التعرف على كيفية إدارة الأزمة.

ولمعالجة الموضوع سنتطرق للخطة الآتية :

### خطة البحث

#### مقدمة

الفصل الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهم خصائصه

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تنظيمه

المبحث الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: دور الإدارة في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: عوائق التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة

المبحث الأول: إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها

المطلب الثاني مراحل إدارة الأزمات ومستوياتها

المبحث الثاني: إدارة أزمة شركة تويوتا في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة).

المطلب الأول: التعريف بشركة تويوتا

المطلب الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة شركة تويوتا

#### خاتمة



الفصل الأول :

أهمية التخطيط الاستراتيجي

في إدارة الأزمات

## الفصل الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة، وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الاعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الاوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة.

وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدرتها وامكانياتها الداخلية لتتعرف على مواقف القوة والضعف فيها.

وبعدما تسعى المنظمات من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقليات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتبوء الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها، وقد ازدادت اهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الاتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية من اكثر وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.

ولتفسير اهمية التخطيط الاستراتيجي نتبع الخطة الاتية :

**المبحث الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

**المطلب الاول : تعريف التخطيط الاستراتيجي واهم خصائصه**

**المطلب الثاني : اهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تنظيمه**

**المبحث الثاني : مستويات التخطيط الإستراتيجي**

**المطلب الاول : دور الادارة في التخطيط الاستراتيجي**

**المطلب الثاني : عوائق التخطيط الاستراتيجي**

## المبحث الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ان التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق اهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المطلوب.

### المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

**الفرع الأول:** التخطيط الاستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم به الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه ويعرفه البعض على انه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات واثارها في المستقبل وتنظيم الجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات.<sup>1</sup>

نستنتج من التعريف اعلاه ان التخطيط الاستراتيجي يقوم على اربعة عناصر وهي :

- 1-تحديد الاهداف المستقبلية.
- 2-عملية منظمة مستمرة.
- 3-المقابلة بين البيئة الداخلية والخارجية swot.
- 4-اتجاه وطريقة وقناعة لدى المديرين من اهميته.

<sup>1</sup>- العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، 2009، ص 4.

**الفرع الثاني: التفكير الاستراتيجي:** هو الأسلوب الذي يمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً لهم، ويكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.<sup>1</sup>

ويعد هذا الأسلوب من أهم وأكثر الأساليب المعتمدة في التفكير على جميع الأصعدة السياسية والعسكرية والاقتصادية..... الخ

وحتى على مستوى الفرد، ويرد ذلك إلى حداثة وعقلانية ودقة الناتج الذي يخلص إليها هذا الأسلوب وإيضاً كون المساحة الزمنية الواقعة ضمن هذا الأسلوب من التفكير تتعدى الحاضر وتتجه بخطوات واثقة نحو المستقبل القريب والمتوسط.

وتعد هذه المرحلة من التفكير مرحلة متقدمة ومتطورة من مراحل التفكير العام، وأحدى المتطلبات الأساسية التي ينبغي توافرها لدى المفكر على درجة عالية من حيث المستوى، منه إلى صاحب التفكير العالي والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.<sup>2</sup>

وبقدر تعلق الأمر بالتخطيط وصنع القرار ودور التنبؤ فيهما، يمكن التأكيد بأن العلاقة بينهما وطيدة وخاصة في المفهوم فبينما التخطيط هو عبارة عن الاهتمام الكبير بأحداث المستقبل، فإنه يمكن قول ذلك على التنبؤ الذي يهدف بالأساس إلى توفير تنبؤات حول حالة الحدث.<sup>3</sup>

أما عملية صنع القرار فإن التنبؤ يعد جزءاً مكملاً ضمن إجراءات هذه العملية فبعد تحديد الأهداف والغايات تبدأ عملية التنبؤ بالبيئة الاستقرار عواملها وبعد ذلك تتم عملية اختيار أحد البدائل بين مجموعة منها والذي يأمل صانع القرار أن تكون أداة تحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات، عمان، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1433هـ - 2012م، ص 32.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 134.

<sup>3</sup> - Makridas, Spyros and whell Wright, Steven, 1978 New York, p 335.

اما في حالة التحليل فان التنبؤ يمثل حالة اساسية في جميع الحالات والعمليات فهو يدخل في التخطيط الاستراتيجي وايضا عملية صنع القرار ويدخل في الادارة الاستراتيجية باعتباره احد مراحلها التي تنطوي اضافة لها مرحلة الصياغة والتنفيذ من ثم التقسيم وعليه فان التنبؤ يمارس في هذه المرحلة عملا مهما يتعلق بإجراء مسح بيئي شامل ومن ثم تحليل اتجاهاتها العامة والخاصة وتشخيص عواملها الاستراتيجية الداخلية منها والخارجية.

ولذا فان ادناه سينصرف الى تحليل دور التنبؤ في التحليل البيئي لتأكيد مدى الحاجة له من قبل المفكرين الاستراتيجي والقائه الاستراتيجي على صعيد المؤسسة الواحدة او على صعيد الدولة باعتبارها المؤسسة الاعلى.

**الفرع الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي من اهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي :**

1/ اسلوب عملي على جميع مستويات الادارة

2/ نظام شامل ومتكامل لتحديد:

- خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والاجراءات

- مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والاهداف

- مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الاعمال والانشطة

3/ رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة

بالفرص والتهديدات وما تعتبر عنه SWOT والبيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة.<sup>1</sup>

4/ عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة

5/ تدعم باطار لعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية

6/ عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تعطي اتجاهها، وليس ارباكا وتشويشا نتيجته كثرة الدخول في

تفاصيل غير مبررة

<sup>1</sup> - خالد وائل، التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

7/ عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثر بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث داخل المنظمة

8/ ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل الاحداث البيئية

9/ عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود افعال

10/ ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة

11/ عمليات التخطيط الاستراتيجي تسارعيه مرنة وليست انكماشية جامدة

12/ عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأوليات وليس بمجرد اضافة متقطعة

13/ التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عمليات مساومات سياسية

14/ ان التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة

15/ التخطيط الاستراتيجي يحتوي على مجموعة معايير ومؤشرات

16/ من المهم ان تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي افعال، وليست تأجيل او تمهل.<sup>1</sup>

ويعتبر التخطيط الخطوة الاولى في الادارة، ويقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة، سوف يكون النجاح او الفشل في المرحلة التالية، ولذلك قد اصبح التخطيط في هذه الايام سمة من سمات التطور نسمع عنه في كل مجال ومكان وخاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات،

ولا يمكن بان التخطيط وليد هذا العصر وان القدماء لم يعرفوا التخطيط، فان المصريين والرومان كانوا بلا شك على معرفة كبيرة بأصول التخطيط التي تتبعها اليوم، فان بناء الاهرامات او المعابد المختلفة

<sup>1</sup> - العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، مرجع سابق، ص 12 - 13.

ما هو في حقيقة الا عبارة عن انجاز منطوق العصر الحالي ولا بد ان يسبق تنفيذه خطوات معينة على درجة عالية من المهارة والدقة.<sup>1</sup>

لا شك ان نوحا عليه السلام يعتبر رائد التخطيط اذا اعتبرنا ان مشروعه الاول بناء السفينة احتاج الى تخطيط سبق التنفيذ بمدة طويلة وانهى مشروعه بنجاح.<sup>2</sup>

### مبادئ التخطيط الفعال:

للتخطيط الاستراتيجي عدة مبادئ وقيم يقوم عليها لنجاحه وحسن سيرورته تتمثل فيما يلي :

- اعداد التنبؤ الدقيق

- الحصول على قبول الخطة

- يجب ان تكون الخطة سليمة

- ايجاد التنظيم الفعال لعملية التخطيط

- الموضوعية في التخطيط

- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة

- صنع نظام للمتابعة وجعل للخطة مرنة

- الالتزام في التخطيط.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصر من اهم عناصر الادارة الناجحة بالإضافة الى التوجيه والتنظيم والرقابة، وتتبلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن دراستها ومراجعتها والارتكاز عليها في متابعة التنفيذ وتقسيمه ولعل من اهم عناصر التخطيطية :

1-تحديد وتشخيص وبلورة الأهداف.

2-وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل.

<sup>1</sup> - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص 105.

<sup>2</sup> - العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 98.

3- توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.

4- اتخاذ القرارات.

### 1/ تحديد الأهداف objectives :

يرتكز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المشروع التي اتجاهاها محدد لمختلف أنشطة المشروع وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها وكذلك مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق الأهداف.

وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف، فضلا على ذلك فإن الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف محور أساسي للعملية التخطيطية.

ويجب التخطيط والتركيز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلى أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والنوع والسعر أو التكلفة وغير ذلك.<sup>2</sup> وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل والتي توضح اتجاه المشروع كما حددتها الإدارة العليا، يتم تفريعها إلى أهداف للعمليات قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام أو المناطق أو غيرها، وتتميز أهداف العمليات بأنها أكثر تحديدا من الأهداف العامة سواء من حيث نظامها وقياسها، وبصيغة عامة فإم صياغة الأهداف العامة وأهداف العمليات مستمرة ويجب تكرارها في كل بداية دورة تخطيطية.

<sup>1</sup> - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> - علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1978، ص 160.



## 2/ السياسات Policies :

السياسات هي تصريح عام أو مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وتحدد السياسات في المجال الذي سيتخذ القرار داخله. وتضمن أن القرار سيكون متمشيا مع الأهداف والمساهمات في تحقيقها وهي تستلزم التفسير من جانب المدير عند استخدامها، فالسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل ولكنها تحدد له المنطقة التي سيخذ قراراته داخلها.<sup>1</sup>

\* شروط السياسية الجيدة:

- يجب أن تعكس السياسة أهداف المشروع وخطته وتساعد على تخطيطها وتحقيقها.
- يجب أن تكون السياسة قابلة للتنفيذ عمليا وأن تكون مجرد تسعرات تنفيذها غير ممكن.
- يجب أن تكون السياسة واضحة تماما حتى يسهل استيعابها وفهمها من جانب القائمين على تنفيذها.
- يجب أن يكون هناك توافق بين السياسات في المجالات المختلفة للمشروع وعدم تعارضها مع بعضها البعض.
- يجب أن تكون السياسات مرنة بحيث يمكن تعديلها وتوفيقيها بما تلائم مع أي تغيرات تحدث في الخطط الرئيسية أو في التوقعات.
- رغم أن السياسات يمكن أن تكون شفوية إلا أنه يفضل أن تكون مكتوبة يعلم بها كافة العاملين بالمشروع حتى يتم تفادي مشكلات عدم الفهم والوضوح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 115 - 116.

<sup>2</sup> - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل للنشر، 1987، ص 176 - 177.

يجب مراجعة السياسات بصفة مستمرة للتأكد من صلاحيتها بما يتفق والواقع الفعلي وعمّا إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلها أو تطويرها وأنها تعكس دائما أهداف المشروع وخططه.

### 3/ الإجراءات Procedures:

رأينا السياسات ترشد المديرين والمرؤوسين في تنفيذ الأعمال، فهي تحدد لهم ما يجب عمله وما لأجور عمله، ولكنها لا تذكر الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات.

وهذا ما تحدده الإجراءات إذن فالإجراءات طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

### 4/ اتخاذ القرارات:

ينظر علماء الإدارة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر في إدارة أي مؤسسة، فاتخاذ القرار هو جوهر عمل القادة، ولعل أهم عامل في عملية اتخاذ القرارات هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، فالقادة هم الذين يقررون السياسات والخطط والبرامج، ويسيروا عجلة التنفيذ، وسواء اتخذوا قرارات أو لم يتخوها فهم يؤثرون في عمل ومستقبل مؤسساتهم وفي مدى تحقيق أهدافها وفي نشاط العاملين بها وروحهم المعنوية.

### المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تنظيمه

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن

التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم.<sup>1</sup>

قد أشار Jones إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، إلى أن أهمية التخطيط تتمثل فيما يلي:

- الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافا محددة للإنجاز.
- يصلح كقناة الاتصال.
- يعمل على تطوير الطرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.
- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال وليس تأخيل أو تمهل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- أن تحتوي عملية التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية معلقة.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - خالد وائل ، مرجع سابق، ص 34 و35.

- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية وضع أهدافها.<sup>1</sup>

كما ان التخطيط الاستراتيجي يعزز من مقدرة المؤسسات على التكيف مع احتمالات المستقبل اذ ان التخطيط يعتبر ضروريا حتى لو تضاءلت فرص حدوث الاحتمالات التي احتاطت لمواجهتها وعلى هذا فان الفشل في التخطيط قد يؤدي الى نتائج وخيمة لأي مؤسسة، كما قد يكون التخطيط ضروريا لمواجهة المحن والمصاعب.

وكما تغيرت الظروف والعوامل كما استدعى ذلك اعادة النظر في الاهداف وكذلك البرامج الموضوعية من قبل، ومن ذلك نرى ان المشروع المكون عادة من عدة أنشطة يحتاج عند القيام بتخطيطه الى تحديد مسبق الاهداف يتبعه تحديد اخر للخطوات اللازمة للوصول الى هذه الاهداف مع الاخذ في الاعتبار الامكانية المطلوبة وربط كل ذلك بالزمن في حدود اقتصادية معينة اي مع تحديد التكلفة حتى يمكن القول اننا استخدمنا هذه الموارد الاستخدام الامثل .

بالإضافة على ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على :

- اعداد وتنمية القيادات الادارية على التفكير الشامل والمتكامل
- يأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها
- يوفر الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة
- النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة
- زيادة القدرة التناسبية للمنظمة
- تحقيق الاهداف البعيدة المدى للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد مصطفى جمعة، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> - علي محمد منصور، مرجع سابق، ص 109 - 110.

**الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي :** بما ان عملية التخطيط الاستراتيجي يتم فيها تحديد الاولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة في استخدام الموارد المختلفة المادية

والبشرية لتحقيق اهدافها، فتميز عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل لإعدادها وانجاحها وعملية التخطيط هي عملية اجرائية تتكون من ثلاث مراحل اساسية.

**أ/ مرحلة اعداد الخطة وقرارها :** تعتبر عمل اعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الادارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجة السكان من جهة اخرى حتى يتم اعداد خطة مقبولة من جميع الاطراف وقابلة للتنفيذ

تبدا مرحلة اعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن ان يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد ان نغير او نطور.

**ب/ مرحلة تنفيذ الخطة :** بعد اقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والاقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤوليته والواجبات الملقاة على عاتقه بعد ان يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من الاشارة الى ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام اثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الاهداف المنشودة علما ان مشاركة القطاع الخاص في التنفيذ غير ملزمة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لا بد من دراسة اجراءات تنفيذها في المستويات المكاتب الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وايضا يجب تحديد اولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم اولويات مبني على حاجات السكان الى جانب ذلك لا يجب ان تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة، بالإضافة لما سبق يجب اثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الامكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة.

ج/ مرحلة متابعة وتقييم الخطة: لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة، بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية، لذلك دائما يقال بان نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.

### المبحث الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي عدة مستويات وادوار، ولإدارة تأثير على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق

الاهداف الموجودة

### المطلب الاول: دور الادارة في التخطيط الاستراتيجي

من المهم تحديد كل من ادوار الادارة العليا، والديرين على خط السلطة وخصائي التخطيط في

عملية التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: دور الادارة العليا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الادارة العليا في منظمة تقوم بـ:

1/ تحديد دور المنظمة في المستقبل.

2/ تحقيق تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية.

3/ وضع الخطوط الرئيسية الاستراتيجية.

4/ تهيئة المناخ اللازم لمشاركة الادارة على كافة المستويات الادارية والاختصاصيين الفنيين في عملية

التخطيط.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: دور المديرين من المهم مشاركة المديرين على طول خط السلطة في عملية التخطيط

الاستراتيجي لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا يتطلب تهيئة المديرين

وتدريبهم حيث تبين الدراسات، انه كلما زاد وفي المديرين وادراكهم وفهمهم لعملية التخطيط

<sup>1</sup> - العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 18 و 19.

الاستراتيجي، كلما كانت استجابتهم ايجابية للمشاركة، في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.

**الفرع الثالث: دور هيئة التخطيط (أخصائي التخطيط):** لهيئة التخطيط دور مهم لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يتمثل فيما يلي :

1/ تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة من صدقها وعدم التعارض بينهما.

2/ دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص اثارها الحالية والمحتملة على المنظمة والربط بين اهداف المنظمة وامكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

3/ تحديد المشكلات الاستراتيجية، ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.<sup>1</sup>

4/ تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والقروض والبدائل.

5/ التقييم المستمر لاستراتيجية المنظمة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على جودة اتخاذ القرار.

6/ تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة للتغيرات المصاحبة لقرارات الاستراتيجية، ومحاولة تعبير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، التخطيط والمتابعة، مرجع سابق، ص 162 و 163.

<sup>2</sup> - نفس مرجع، ص 167.

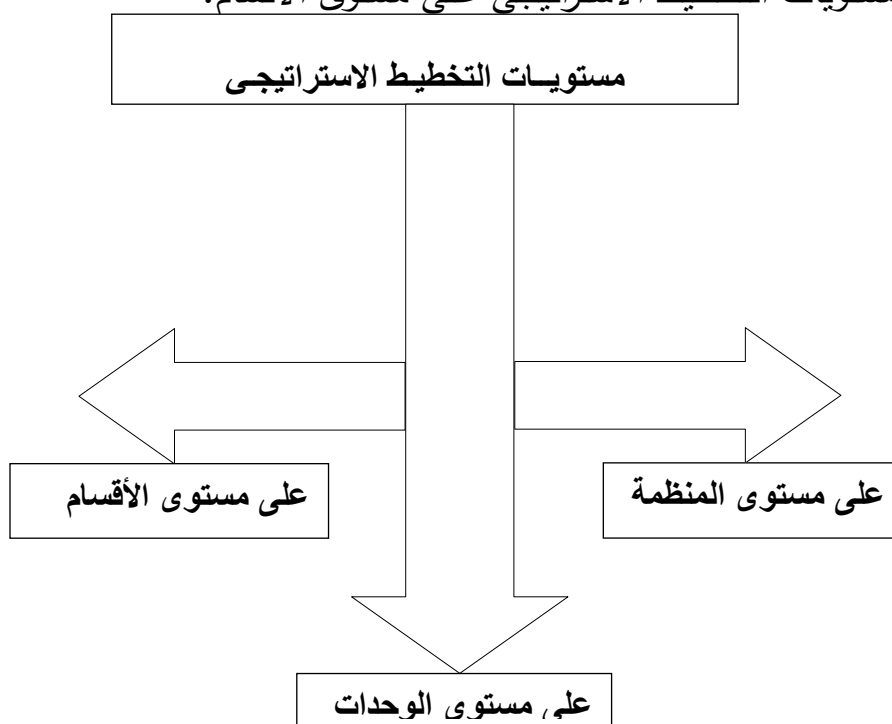
• مستويات التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: الاستراتيجيات على مستوى المنظمة: حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة لكل وتتخذ القرارات استراتيجية معها على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة أو هيئة ما.

ثانياً: الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمة الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر مثل الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتتسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوصفية: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحيا في كلية العلوم وتميزه هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.<sup>1</sup>

وبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأقسام:



المصدر: غنيم عثمان، التخطيط، أسس ومبادئ عامة، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 57.

<sup>1</sup> - محمد مصطفى جمعة، مرجع سابق، ص 34 - 35.



## المطلب الثاني: عوائق التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: وجد لوترمن Luteran من دراسته لنظم التخطيط في خمس وعشرين مؤسسة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية، قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس الأعلى غالبا ما يميل إلى النظرة التخصيصية أكثر من النظرة العامة.

كما وجد أن المشكلات التي تعوق التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي:

- تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي<sup>1</sup>.

- استغراق عملية التخطيط الكثير من الوقت والمال.

- غالبا ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية، ويتجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية، كما أنه غالبا ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وبحث خصائص المنظمة ومستقبلها.

- يلائم هذا النوع من التخطيط المنظمات الكبيرة الحجم أكثر من المنظمات صغيرة الحجم.

كما أن هناك عوائق في السلوك التنظيمي تؤثر على عمليات التخطيط منها:

- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل.

- وجود نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها، وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 163.

- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات على البيئة المحيطة وإذا توفرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقي الفهم المقبول.
- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

**الفرع الثاني: التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:** واجهت المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي في عملها جملة من التحديات ومن أهم هذه التحديات<sup>1</sup>:

### 1- المنافسة الشديدة:

ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض صياغة وتطوير خطط الاستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.

### 2- العولمة:

في ظل العولمة أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية، وازدادت التحالفات العالمية، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية، مما يفرض الاهتمام بالمدخل الاستراتيجي لإدارة المنظمات وتنمية التفكير الاستراتيجي لمواجهة هذه التغيرات الدولية<sup>2</sup>.

### 3- تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي:

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت أحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية.

<sup>1</sup> - علي السلمي، مرجع سابق، ص 164.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 165.

### 4- عجز الموارد المتاحة وندرتها:

ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرين سواء كانت عادية أو بشرية مثل الموارد المائية والمواد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد بإعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة.

### 5- التغيرات التكنولوجية:

تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة هذه التغيرات بصورة مستمرة من خلال الاستراتيجي المتميز بالمرونة.<sup>1</sup>

### 6- زيادة معدلات التغيير:

السمة الأساسية للألفية الثالثة هي عالم متغير في كل اتجاهاته ومظاهره وبصورة متسارعة والاختراعات والابتكارات وتصاعدية، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجي ملائم لكل هذه التغيرات.

### 7- تذبذب السوق:

انتعاش الأسواق تارة وانكماشها تارة أخرى يدل على عدم استقرار السوق وما الأزمة العالمية الآن إلا هي تحدي جديد ومظهر من مظاهر عدم الاستقرار للسوق فتدني أسعار العملات والطاقة والمواد الأولية وعجز الموازنات للدول المتقدمة والنامية أكبر دليل على ذلك ويفتضي إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات والدول التي لم تأخذ هذه التحديات بنظر الاعتبار.

<sup>1</sup> - العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 7-8.

### خلاصة الفصل الأول:

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من عدد من المراحل المتتابعة والمتراطة، وذات التأثير فيما بينها والتي تكون نظاما متكاملًا لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، ومن المفيد قبل تناول مراحل عملية التخطيط الإشارة بإيجاز إلى المجالات، المداخلات، العمليات، والمخرجات التي يتعامل معها نظام التخطيط والتي تتمثل فيما يلي:

- تجميع المعلومات وتقدير الموقف، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أو حاضرة أو مستقبلية متوقعة، ويبرز ذلك وجود نظام معلومات إدارية متكاملة للتأكد من استمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيئي لكافة جوانب بيئية المنظمة.

- تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية والاهداف العامة والفرعية والتنفيذية استنادا على ما تم تجميعية وتحليلية من بيانات ومعلومات عن المنظمة، ويتطلب ذلك توفير كافة متطلبات التجهيز لوضع الخطة الاستراتيجية بما فيها مراجعة وتطوير رسالة المنظمة ودستور العمل بها.

- إعداد وصياغة الاستراتيجيات لتشمل اتجاهات المنظمة بالاستغلال الموارد واستثمار الضعف، وضع كافة الأساليب والأدوات وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التي توفر الدفع الاستراتيجية لإنجاز الخطط وتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

- إعداد خطط وبرامج الأعمال لتحويل الاستراتيجيات الى خطط أعمال محدودة لتشمل كافة ونشاطات وقطاعات أعمال المنظمة الفنية والإنتاجية والتسويقية والتنظيمية والإدارية والمالية.

**الفصل الثاني:**

**إدارة الأزمات وأثرها على**

**التخطيط الإستراتيجي**

## الفصل الثاني: إدارة الأزمات وأثرها على التخطيط الإستراتيجي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وما مدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

بناء على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تظهر في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات، والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير قابلة للتوقع المسبق.

فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية، وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة ولدولة.

### المبحث الأول: إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها

المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ومستوياتها

### المبحث الثاني: إدارة الأزمة شركة تويوتا في ظل التخطيط الإستراتيجي

المطلب الأول: ماهية شركة تويوتا

المطلب الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة شركة تويوتا

## المبحث الأول: إدارة الأزمات

يرتبط مفهوم الأزمة ارتباطا وثيقا بالحقل العلمي الذي يكون مدار البحث، بمعنى أن للأزمة مفاهيم متعدده بتعدد الموضوعات المطروحة.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات "Grisais"

تعرف الأزمة على أنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، تشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة والنظام نفسه أما إداريا فإنها تعرف "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها". أو موقف ينتج عن تغيرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في وقت الحدوث فهو في التوقيت ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة في رد الفعل ويؤثر أثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم".<sup>1</sup>

وقد تعرف الأزمة بشكل عام إنها " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها".<sup>2</sup>

إن التعريفات أعلاه تحمل بعض الصفات المرتبطة بالأزمة من حيث أنها تعبر عن نفسها بإطلاق إشارات مسبقة ومن حيث تهديدها لأساسيات النظام وعدم ارتباطها بوقت معين، لهذا فإن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستكشف الأزمة قبل حدوثها ويكون لديها قدرة وإبداع عندما تحول الأزمة إلى موضوع نجاح فعلي فالأزمة الإدارية بقدر ما تحمل من تهديد فإنها تحمل من فرص للنجاح والتعلم وهذا مرتبط بلا شك بالقيادة الإبداعية.

<sup>1</sup> - أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013، ص 14 - 15.

<sup>2</sup> - تواف قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، عمان: دار الزرية للنشر والتوزيع، 1430هـ و 2009م، ص 35.

أما إدارة الأزمة (Crisis Management): فتعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها.

وحسب ما عرفها الدكتور عاصم الاسير انها عبارة عن نظام يستخدم للتعامل مع الازمات من اجل تجنب حدوثها، والتخطيط للأحداث التي يمكن تجنبها، واجراء التحضيرات للازمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها.<sup>1</sup>

وهو نظام يطبق للتعامل مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج والتخفيف او الحد من اثارها التدميرية وتعرف ايضا انها كافة الوسائل والاجراءات والانشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الازمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها الى تحقيق ما يلي .

- منع وقوع الازمة كلما امكن.

- مواجهة الازمة بكفاءة وفاعلية.

- ازالة الاثار السلبية التي تخلقها الازمة لدى العاملين و الجمهور .

- تحليل الازمة والاستفادة منها في المستقبل (التعلم).

ويمكن القول ان ادارة الازمة تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الازمة عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة من حيث اسلوب الادارة السائد وطبيعة العمل والقدرات البشرية والمادية المتاحة ومدى تعاون الشركاء.

"الجهات الخارجية" ولا بد هنا من التقدير السليم لهذه القدرات اذ ان خطأ او مبالغة سيعود بنتائج سلبية اذ هذا الوعي قائم على تحليل دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد خطة للتعامل مع الازمة وتنفيذ بها والرقية عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - تواف قطيش، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 37.



### الفرع الثاني: خصائص الأزمة

إن التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمنظمة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمة هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التحاشي عن معظم أثارها السلبية على المنظمة، والعكس هو انتقال المنظمة من وضع سيئ إلى وضع أسوأ<sup>1</sup>.

وسنتطرق من خلال ما يلي إلى خصائص الأزمة :

- 1- الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
- 2- مجموعة من الأحداث المتشابكة والمترابطة مع بعضها البعض، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة.
- 3- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.
- 4- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- 5- توفر عنصر الخطر الذي يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتصعيد حالة الخوف الذاتي لديه.
- 6- مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
- 7- تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة.
- 8- نقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- 9- تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.

<sup>1</sup> - تواف قطيش، مرجع سابق، ص 38.

10- تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمرار في أدائه الوظيفي.

### العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر للأزمة وهذه العناصر هي:

1- **عصر المفاجأة:** إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.

2- **عصر التهديد:** تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

3- **عصر الوقت:** أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

### \* العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

هناك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار انحذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها وتلتزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها وبذلك فإن إشارات الإنذار المبكر لتصل إلى هذه الأطراف وإلى هؤلاء الأفراد. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة، وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات)، خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ أن هذا الواقع يؤدي إلى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي إلى وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات انحدارية مبكرة خاصة بهذه الأزمة<sup>1</sup>.

### \* أنواع الأزمات:

يمكن تقسيم الأزمات إلى ستة أنواع وهي:

<sup>1</sup> - تواف قطيش، مرجع سابق، ص 39.

- 1- حسب المحتوي: معنوية، مادية، معنوية ومادية.
- 2- حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، عرضية.
- 3- شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
- 4- مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية..
- 5- البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، مفاجئ يصعب التنبؤ بها.
- 6- حسب كيان الضرر: دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية.

### مراحل تكوين الأزمة إزاء مراحل إدارتها<sup>1</sup>:

المراحل	الإدارة بالأزمة	أدارة الأزمة
الاولى	الأعداد لميلاد الأزمة : تهيئة المسرح والمناخ لأفتعال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .	تجنب الأزمة : السرية والحذر والسرعة في التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، وزيادة الضغط الأزموي ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الأعداد لأدارة الأزمة : الأستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، وأتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة : أختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم .	الأعتراف بوجود أزمة : الأرتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولابد من مستشاريين من داخل وخارج المنظمة .
الرابعة	السيطرة على الخصم وأستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية .	أحتواء الأزمة: وذلك بأخذ قرارات صعبة وسريعة لتصحیح الموقف بسرعة. وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا اعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها .

<sup>1</sup> - الخضيرى ، محسن أحمد، إدارة الأزمات مكتبة مدبولي ، القاهرة، 1993، ص 17- 22.

<p>تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار واتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائننا.</p>	<p>أستيعاب قوى الرفض وأتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة .</p>	<p>الخامسة</p>
<p>الأستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا " هائلا" من الخبرات التي تترك اثرا " عميقا" في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .</p>	<p>أبتزاز الخصم : جني المكاسب وأجبار الخصم على الأمتناع عن تهديد مصالح الطرف الأخر وأقناعه بالعمل لصالحه .</p>	<p>السادسة</p>

\* أسباب الأزمة<sup>1</sup>:

هناك جملة أسباب للأزمة بأنواعها المختلفة وهي:

- 1- خارجية عن إدارة الإنسان.
- 2- ضعف الإمكانيات المادية، التكنولوجية، البشرية.
- 3- اللامبالاة في مواجهة المشكلات.
- 4- تعارض المصالح.
- 5- انعدام الثقة.
- 6- التسرع في اتخاذ القرارات.
- 7- ضعف القيادة.
- 8- عدم فعالية الاتصالات.
- 9- جمود النظم الإدارية.
- 10- ضعف التنظيمات الغير الرسمية.

<sup>1</sup> - الخضيرى ، محسن أحمد، مرجع سابق، ص 22.

11- عدم الاهتمام بالتدريب.

12- عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

## المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ومستوياتها

الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمة:

### 1/ مرحلة الأزمة التحذيرية:

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وإنذار بالأزمة، وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الأزمة. إن إدراك هذه المرحلة وتشخيصها هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي إلى أن تضرب الأزمة المنظمة بقوة كبيرة، حيث أن معني عدم إدراك المرحلة الأولى هو أن نجد المنظمة نفسها أمام المرحلة الثانية مباشرة، وهنا فإن حدة الأزمة وشدتها تكون أكبر وأضخم بكثير<sup>1</sup>.

### 2/ مرحلة الأزمة الحادة:

بدخول المنظمة في مرحلة الأزمة الحادة فإنها تكون قد تجاوزت المرحلة أولى (المرحلة التحذيرية) ويكون من غير الممكن العودة إلى المرحلة السابقة، ويكون قد فات الأوان على استعادة ما فقدته من خسائر وأضرار (على الأقل في هذا الوقت) ويكون التركيز هنا على منع وتقليل وقوع خسائر وأضرار إضافية نتيجة تصاعد حدة الأزمة ودخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الأزمة الحادة) وتسعى إدارة المنظمة إلى السيطرة على الأزمة (الأزمة الحادة) ويكون ذلك من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الأزمة وانفجارها.

<sup>1</sup> - الخضيرى ، محسن أحمد، مرجع سابق، ص 25.

### 3/ مرحلة الأزمة الزمنية:

هي تلك المرحلة التي تعقب مرحلة الأزمة الحادة وهي من أول مراحل الأزمة من حيث (مدتها الزمنية) وعندما يكون لدي المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الأزمات فإنها تكون أكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصير مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة أضرار وخسائر إضافية، وقد أثبتت الدراسات إن المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الأزمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل إلى ما يقارب ثلاث أضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات.

#### الفرع الثاني: مستويات إدارة الأزمة:

تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة.

1- المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ورؤساء الحكومات داخل الدولة وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا دوليا أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة أو حروبا قد تنشأ بين دولتين أو أكثر وتعتبر إدارة الأزمة هنا في أعلى مستوى لها وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها<sup>1</sup>.

2- المستوى القومي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تهدد الأمن القومي أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته ومصادره ومن مصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها وقد تكون خارجية تهدف إلى

<sup>1</sup> - الخضيرى ، محسن أحمد، مرجع سابق، ص 26.

زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تقوي ضد قائم ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا كان الخطر داخليا أو خارجيا فالعبرة هنا بالنتيجة.

3- المستوى المحلي لإدارة الأزمة: هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة وقد يرتفع منحى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي.

- الأسلوب التنازلي: ويعني الخضوع إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة خسائر المرتبة على ذلك.

المرحلة متابعات كبيرة من أطراف متعددة الأسباب وتداعيات ونتائج الأزمة وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات ويتم في هذه المرحلة تقويم الإجراءات والخطوات والخطط التي اتحدت لمواجهة الأزمة وإدارتها والتعاطي معها في المرحلة السابقة، ورصد نقاط القوة والضعف وتلك الخطوات والاجراءات والخطط ومكافأة المبدعين والجيديين في إدارتها، ويتم في هذه المرحلة استخلاص العبر من أجل الاستفادة منها في إدارة الأزمات المحتملة مستقبلا<sup>1</sup>.

4- مرحلة تسوية الأزمة: تركز إدارة المنظمة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الأولى، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وترتكز إدارة المنظمة أيضا في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول إلى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة إيجابية.

ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فاعلية إذ كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الأزمة في المرحلة الأولى ( المرحلة التحذيرية) وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إذا لم تكن قد

<sup>1</sup> - الخضيرى ، محسن أحمد، مرجع سابق، ص 28.

نجحت في ذلك إذن في هذه الحالة تكون التحديات أمامها أكبر، ويجب أن تبذل جهودا فوق العادية من أجل تسريع وتحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة.

### المبحث الثاني: إدارة أزمة شركة تويوتا في ظل التخطيط استراتيجي:

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها تدعي ما وتكاملا مع عمليات إدارة الأزمة ويرتبط تطبيق هذه الاستراتيجيات بالاستجابة لعدد من العوامل، منها طبيعة الأزمة وتأثيراتها، وكذلك طبيعة المنظمة أو الشركة وظروفها وسياساتها ومجال عملها.

وقد وظفت شركة تويوتا لصناعة السيارات العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع استدعاء السيارات لوجود عيوب فنية بها، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال التعرف على الكيفية التي استخدمتها الشركة لمواجهة هذه الأزمة وعلى التخطيط الاستراتيجي لحل هذه الأزمة.

### المطلب الأول: ماهية شركة تويوتا

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن شركة تويوتا:

تعد شركة تويوتا شركة كبرى، متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان.

وتعتبر الآن المصنع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز الشركة في كل من ناغويا بمحافظة آيتشي، وطوكيو، كما تمتلك تويوتا حاليا شركات لكزس، سايون، وهينو، وللشركة 522 فرعاً، وتقوم الشركة بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، إلى جانب تصنيعها السيارات. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية: Toyota Financial Services ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد فؤاد " أزمة تويوتا "متحصل عليه من الموقع: <http://www.heraldsun.com/arabic/report/country>



كانت بداية تويوتا مع حياكة النسيج حيث اخترع "ساكيشي تويودا"، عام 1890 أول آلة لحياكة النسيج يدويًا وكانت مصنوعة من الخشب، ثم تمكن بفضل ما أعده من الأبحاث في مجال صناعة النسيج من تحقيق خطوة انتقالية، وتطور كبير في هذا المجال وفي سنة 1910 اضطر ساكيشي إلى الاستقالة نتيجة ميزانية الأبحاث الضخمة وفي سنة 1920 تمكن ابن تويودا ساكيشي من إكمال تطوير أول محرك آلي لحياكة (النسيج في اليابان مما أسهم في تحديث عملية حياكة النسيج)<sup>1</sup>، ومنذ ذلك الحين اشتهر ساكيشي بدرجة كبيرة في اليابان باسم مخترع آلة اليابان.

وفي سنة 1933 قامت أعمال تويودا للنسيج الآلي بإنشاء فرع لها متخصص في صناعة السيارات تحت إدارة ابن المؤسس، حيث شجعت تويودا للنسيج الآلي لتطوير السيارات من قبل الحكومة اليابانية التي كانت في أشد الحاجة لإنتاج سيارة محلية لكثرة ديونها العالمية، وكذلك لحربها مع الصين<sup>2</sup>.

قامت تويوتا بإنشاء عدد من الشركات لصناعة أجسام وقطع غيار السيارات وغيرها مثل: "تويودا سيكو المحدودة" المعروفة الآن بأعمال آيتشي للتسليح المحدود وغيرها من الشركات التي تشترك معظمها الآن في اسم تويوتا وتسمى جميعها بمجموعة تويوتا.

بدأت تويوتا في التسعينات بالتوسع بدلا من السيارات الصغيرة فقط إلى إضافة سيارات أكبر حجماً وأكثر فخامة لخطوط إنتاجها. تمثل ذلك في فرع لكزس المتخصص والتي تم T100 في السيارات الفاخرة والذي بدأ عام 1989 م. وتضمن أيضاً سيارة النقل إعادة تصميمها لتصبح لاحقاً تتدرا، كما تعددت سياراتها ذات الدفع الرباعي مثل 4 رنر هايلاندر وظهر النسخة الرياضية من طراز كامري وهي كامري سولارا، كما بدأت عام 1997 م بإنتاج أول وأفضل سيارة هجينة مبيعاً في العالم وهي بريوس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع.

<sup>2</sup>- Jun Zhao, the toyota recall crisis : causes, context, and the impact, <http://www.cnn.com>, P17

<sup>3</sup>- إدارة أزمة تويوتا"، متحصل عليه من الموقع: <http://www.Toyotacaralla.com/autozine>. تم زيارة الموقع 25 أبريل 2013.

تبع ذلك افتتاح فرع سايون في عام 2002 م والتي تضمن عدة طرازات متنوعة وأصبح بعضها رياضياً لاحقاً وهي موجهة إلى فئة الشباب، حيث أن شركة تويوتا تمتلك مصانع في جميع أنحاء العالم لتصنيع السيارات المحلية، ولتويوتا مصانع في كل من: اليابان، استراليا، الهند، كندا ، اندونيسيا، بولندا، جنوب إفريقيا، تركيا، المملكة المتحدة، فرنسا، الولايات المتحدة، البرازيل، البرتغال، الخ...

### الفرع الثاني: بؤر ظهور أزمة شركة تويوتا:

تتعرض المنتجات لبعض الأزمات تكون مرتبطة بعيوب التصنيع، وهي أزمات تؤثر على صورة المنتج ومبيعاته وأسهم الشركة في السوق، وقدرتها على المنافسة إلى جانب التأثير السلبي على حجم الاستثمار بها وأوضاع العاملين المالية والنفسية وكذلك مدى ولاء العملاء بهذه المنتجات، وخاصة عندما ترتبط هذه المنتجات بالمجتمع وبحياة العملاء ويبدأ المجتمع في تحميل الشركة مسؤولية حدوث الأزمة وهو ما يحتم على المنظمة دراسة رد فعل العملاء ووسائل الإعلام واتجاهاتهم لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة<sup>1</sup>.

وقد واجهت شركة تويوتا لصناعة السيارات واحدة من أسوأ الأزمات التي يمكن لأن تواجه أي منظمة أو شركة فمنذ نهاية عام 2009 تم استدعاء نحو 8.5 مليون سيارة للإصلاح في مراكز الشركة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة وإيقافها، وذلك في أكثر من دولة خاصة أن مكونات سيارات تويوتا يتم إنتاجها في أكثر من دولة<sup>2</sup>.

وتتمثل المشكلة الأساسية التي واجهت تويوتا في أوجود عيوب في دواسة الوقود، تتمثل في ببطء استجابة السيارة وعدم استجابتها للضغط، مما يمثل خطورة بالغة على حياة السائق، وقد ظهر هذا العيب في بعض طراز تويوتا ولكزس التابعة لها، مما أدى إلى قيام الشركة باستدعاء ما يقارب

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، "دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة تويوتا خلال عام 2010 مقدمة إلى مؤتمر الإعلام وإدارة الأزمات"، كلية الاتصال، جامعة الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 15 .

<sup>2</sup>- رضوان أحمد فاروق ، المرجع السابق، ص 17.

من 9 ملايين سيارة في عدة دول بهدف إصلاحها، والتأكد من عوامل الأمان بها وهي عملية قاربت تكلفتها على 2 بليون دولار<sup>1</sup>.

### 1- انعكاسات أزمة شركة تويوتا:

من خلال دراسة أزمة شركة تويوتا يمكن رصدها في نوعين من الانعكاسات داخلية وخارجية.

#### أ- انعكاسات أزمة تويوتا الداخلية:

تمثلت في انتقاد وزير النقل الياباني لبطء مجموعة تويوتا في سحب السيارات بالخلل الفني، وطلب من رئيس شركة تويوتا أن لا يتكرر الخطأ مجدد، حيث كثرت الانتقادات في اليابان ضد مجموعة تويوتا لصناعة السيارات، التي تعتبر أكبر مؤسسة في اليابان، واتهمت شركة تويوتا بالنيل من سمعة البلاد الدولية بسبب الخلل التقني الذي أدى إلى سحب الملايين من سياراتها عبر العالم<sup>2</sup>. وهاجمت معظم الصحف اليابانية الطريقة التي تدير بها المجموعة الأزمة ولزوم الرئيس المدير العام الصمت قبل تقديم اعتذاره وكتبت صحيفة نيكي التي تعتبر مرجع أوساط الأعمال إن الكلمة لا تكفي لتسوية المشكلة وإن تويوتا تمثل اليابان ، وقد تؤدي مشاكلها الى تشويه سمعة اليابان برمتها<sup>3</sup> وتناولت صحيفة بوميوري أن انعدام الرد المناسب على الإخفاق الحالي قد ينال من الثقة الدولية في تكنولوجيات اليابان الصناعية<sup>4</sup>.

#### ب- انعكاسات أزمة تويوتا الخارجية:

كانت من خلال رفع العديد من أصحاب السيارات شكاوى قضائية جماعية بحق تويوتا في الولايات المتحدة، وكندا، واتهموها بالإفراط في غض النظر عن خلل يتسبب أحيانا في تعطيل دواصة

<sup>1</sup>- سعيد بن حماد "تداعيات أزمة تويوتا" متحصل عليه من: <http://www.motortrend.com/s2632.htm> ، 2016.

<sup>2</sup>- سعيد بن حماد، مرجع سابق.

<sup>3</sup>- عادل الصالحي، "انعكاسات أزمة تويوتا" متحصل عليه من الموقع: <http://www.ebsconlost.com/debat/show/art. Asp? aid>

أطلع عليه يوم 27 مارس 2016.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه .

السرعة، حيث طالب الكونجرس الأمريكي باستدعاء رئيس شركة تويوتا للمثول أمام أعضاء الكونجرس، وعرض وجهة نظره حول هذه الأخطاء التصنيعية الخطيرة.

أما موقف السوق الخليجية فإن السوق شهد إلغاء شريحة واسعة من العملاء حوجازتهم من موديلات للسيارات ذات المواصفات الأمريكية، مع تصاعد مخاوفهم من ظهور عيوب لم يتم الإعلان عنها في ظل تضارب التقارير الصادرة عن الشركات المنتجة لتلك السيارات وتراوحت نسبة الإلغاء ما بين 20 و 40 % من حجم الحجزات فوجد أن هناك بعض الدول لم تتأثر بالمشكلة وذلك ما حدث في السعودية<sup>1</sup>.

أما في مصر فقد ألزمت الشركة بسحب 6500 سيارة من طراز تويوتا كورول موديلي 2008-2009 بعد اكتشاف عيوب بناقل الحركة وطلب الجهاز من الشركة إصلاح العيب على نفقتها وعدم تحميل المستهلك أي تكلفة.

وفي المغرب تم سحب 6012 سيارة للفحص الاحتراز حول مشكل دواسات السرعة، وتم سحب 309 سيارة بسبب خلل تقني في دواسة السرعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة تويوتا

قامت شركة تويوتا بالتخطيط للتعامل مع الأزمة من خلال رصد أهداف الشركة في شكل نوعين من الأهداف.

**الفرع الأول: أهداف قصيرة الأمد:** سريعة التحقق، تعمل الشركة من خلالها على التغلب على الأزمة الحادثة، ويمكن تحديد هذه الأهداف فيما يلي:

✓ التأكيد على أن هدف الشركة الأساسي هو إصلاح العيوب الفنية التي ظهرت في بعض أنواع السيارات.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه .  
<sup>2</sup>- عادل الصالحي، مرجع سابق.

✓ توضيح طبيعة العيوب الموجودة في السيارات وكيفية إجراء عملية الإصلاح<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: أهداف طويلة الأمد:** يتم تحقيقها والاستفادة من نتائجها عبر فترة زمنية أطول وتتحدد فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ تطوير عمليات الكشف عن السيارات.

✓ تطوير عمليات بحوث العملاء لجمع المعلومات عنهم بسرعة ودقة .

✓ إنشاء مركز لضمان الجودة في مراكز تويوتا المختلفة.

✓ الاستفادة بدعم خبراء خارجيين .

✓ زيادة حجم اتصالات الشركة مع القطاعات المختلفة.

✓ تدعيم الموزعين والوكلاء ومراكز الخدمة في جميع المناطق.

وقد اعتمدت الشركة في مواجهتها للأزمة على شعار يؤكد على سعي الشركة لاستعادة ثقة عملائها وعملها على تصحيح الخطأ الفني الذي وقعت فيه.

ويمكن من خلال تحليل هذه الأهداف استنتاج ما يلي:

• أن الشركة تبذل كل ما في وسعها لإصلاح عيوب السيارات في أسرع وقت ممكن.

• التأكيد على وصف الجمهور في رسائل الشركة المختلفة بالصفات التالية:

-عملائنا الحاليين.

-عملائنا الموليين للشركة.

• أن هناك تعاون بين الشركة وموزعيها يهدف على إصلاح السيارات المعيبة من خلال إصلاح

أو تغيير الأجزاء غير الصالحة الموجود فيها العيوب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص ص 30-32.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 35.

<sup>3</sup>- O'Rourke, morgan ,op-cit,p16.

• أن شعار الشركة الأساسي للتعامل مع الأزمة يؤكد على أن كل العملاء يستحقون في الشركة الحفاظ على أمنهم وأن الشركة تعمل جاهدة بكل الوسائل على تدعيم وتطوير معايير الأمان والتقنية العالية في سياراتها.

فإن مرحلة التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا تمت من خلال مجموعة من الأنشطة أهمها:

- متابعة تطور الأزمة عبر مواقع الشركة الالكترونية.
- تطوير قوائم البريد الالكتروني الخاص بشركة تويوتا لتسهيل عملية منع الأزمة.
- عمل خطط جيدة لمواجهة الشائعات.
- إضافة خبير بالانترنت للفريق وتقييم مدى الحاجة لوجود خبير خارجي.
- اختبار الخطة لمواجهة الأزمة.
- إضافة روابط للشركة المدعمة والحليفة لمواجهة أزمة الشركة.
- عمل صفحة فرعية لاتصالات الأزمة على الموقع الشركة يضم معلومات عن الأزمة وتطوراتها.

### الفرع الثالث: الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع أزمة شركة تويوتا:

من خلال رصد الموقع الالكتروني لشركة تويوتا للتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع أزمة استدعاء السيارات وذلك بتحليل البيانات الصحفية وملفات الفيديو الموجودة على الموقع، يمكن تحديد هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- الاعتذار: حيث قامت الشركة من خلال رئيسها وعدد من مسؤوليها بالاعتذار للعملاء عن

العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات. وقد اقترن هذا الاعتذار بما يلي:

- الاعتذار المباشر عن ظهور عيوب بالسيارات.
- الطلب من العملاء أن يعطوا فرصة للشركة لتتال ثقتهم مرة أخرى.

- شكر العملاء على تفهمهم وصبرهم حتى يتم إصلاح المشكلة<sup>1</sup>.

حيث اعتذر رئيس شركة تويوتا موتورز عن استدعاء الملايين من سيارات الشركة في مختلف أنحاء العالم وأكد أكيو تويودا إن الشركة ستشكل لجنة للتحكم في الجودة في إطار جهودها لاستعادة ثقة عملائها.

وقال ينبغي أن نعترف بالأخطاء عندما نرتكبها وذلك مع ارتفاع عدد السيارات التي استدعتها الشركة في أنحاء العالم<sup>2</sup>.

## 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

حيث أعلنت الشركة لعملائها عن اتخاذها عددا من الإجراءات التصحيحية لإصلاح العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وذلك من خلال:

- استدعاء السيارات المعيبة إلى مراكز الإصلاح لعلاج المشكلة الميكانيكية التي ظهرت بها.
- الإعلان عن أرقام الهواتف والبريد الإلكتروني للشركة ومراكز الخدمة و موزعيها لاستكمال عملية الإصلاح<sup>3</sup>.
- التأكيد على أن عملية الإصلاح لن تستغرق وقتًا طويل وستتم في أسرع وقت.
- التأكد على أن مراكز الخدمة والعاملين فيها من الفنيين مدربين على إصلاح تلك العيوب وأن قطع الغيار اللازمة متوفرة وأن هذه المراكز ستعمل 24 ساعة لتسريع وتيرة الإصلاح.
- توضيح الكيفية الميكانيكية التي سوف يتم إصلاح العيوب من خلالها بواسطة شرح مبسط مصحوب بالصور أو المشاهد التوضيحية لعملية الإصلاح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - David fan & David Geddes, fails Flory, the Toyota a recall crisis : media impact on Toyota's, university of Minnesata, twin cities, MN infa, volve 24, P10. [http:// www.index.html Toyota.com - Land Cruise](http://www.index.html Toyota.com - Land Cruise).

<sup>2</sup> - David fan & David Geddes, op-cit, p14.

<sup>3</sup> - رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 37

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 38.

### 3-الإعلان عن سياسة الشركة الجديدة:

حيث أعلنت الشركة خلال تلك الفترة عن مجموعة من السياسات الخاصة بتدعيم إمكانات الشركة وارتبطت تلك السياسات بما يلي:

- الإعلان عن معايير الشركة في تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء.

- الإعلان عن تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة الإضافية للمتضررين.

- الإعلان عن تطبيق معايير تضمن الدقة والسرعة في جمع المعلومات.

- الإعلان عن مجالات التعاون مع الجهات الأكاديمية والمهنية والحكومية المساندة والمساعدة.

### 4-محاولة تغيير المعنى السلبي لكلمة" استدعاء "السيارات» Recall «<sup>1</sup>

حاولت الشركة أن تغير المعنى السلبي لكلمة" استدعاء "السيارة والذي يمكن أن يفسر على أنه إجراء ناتج عن العيوب التي ظهرت في بعض أنواع سيارات تويوتا مما يعطى انطباعا سلبيا لدى العملاء.

لذلك هدفت الشركة إلى تقديم تفسيرا إيجابيا للكلمة لتحويل الانطباع السلبي الذي يمكن أن يتكون لدى الجمهور إلى انطباع إيجابي يصب في مصلحة الشركة ويدعم سمعتها أمام العملاء.

وقد اعتمد التفسير الإيجابي لكلمة" استدعاء "على المفاهيم التالية:

- الاستدعاء هو التزام من الشركة أمام عملاءها.

- الاستدعاء يعكس رغبة الشركة في تطبيق معايير الجودة . ويؤكد على التزامها بمعايير الأمان والملائمة<sup>2</sup>.

- الاستدعاء يعكس توجه الشركة نحو عملاءها وتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم.

<sup>1</sup> - Bush, Michael (2010).” International communication is key repairing Toyota reputation”, adversting age, vol, 81, P.34. <http://www.Toyota.co.jp/ToyotaTraditions>.

<sup>2</sup> - Buch, Michael, op- cit,p 38.



- الاستدعاء يعكس سرعة الشركة في الاستجابة للمشكلة.
- الاستدعاء يعكس توجه الشركة نحو تحقيق هدفها في إنتاج سيارة آمنة ذات جودة عالية تنال ثقة العملاء.

### 5- إبراز تعاون الشركة وتلقيها المساندة والدعم من الجهات المعنية:

عملت الشركة على إظهار تلقيها الدعم والمساندة المعنوية والعملية من جهات مختلفة وذلك لكسب ثقة العملاء من خلال إبراز ارتباط الشركة بهذه الجهات وتنسيقها معها وهو ما يعطى الأمان للعملاء ويزيد من اقتناعهم بجهود الشركة للتغلب على المشكلة واستعادة سمعتها<sup>1</sup>. ومن هذه الجهات: موزعي الشركة ووكلاءها، هيئات حكومية مثل إدارة سلامة الطرق السريعة بالولايات المتحدة الأمريكية، ووزارة النقل الأمريكية، إلى جانب موردي الشركة خاصة الذين يساهمون مع الشركة في إنتاج الأجزاء المعيبة مثل شركة CTS المساهمة في تصنيع دواصة الوقود.

### 6- إبراز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

حيث وضعت الشركة على موقعها الإلكتروني معلومات عن البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها لصالح المجتمع وعملت على إظهار مدى التنوع في هذه البرامج، والتي تضمنت جهود الشركة للحفاظ على سلامة البيئة وكذلك جهودها في نشر الثقافة المرورية والتوعية إلى جانب دعمها لأحداث الرياضية والثقافية ومساهماتها في برامج العمل التطوعي ودعم المنظمات الخدمية<sup>2</sup>. ويتفق ذلك مع ما ذكره راسم وعياد أن مدخل الفعل هو الأكثر فاعلية في استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة، فالخسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة

<sup>1</sup> - Toyota crisis, managment ignorance, Halmstad, university, master's Dissertation in Management of innovation and Business development, seminar 2010, 05, 25, P32. <http://www.Toyoland.com> – Toyota.

<sup>2</sup> - Buch, Michael, op- ci, p 31.

ضئيلة للغاية، مقارنة بتلك الخسائر المحققة من تدهور سمعة المنظمة لدى جماهيرها، وانخفاض قيمتها السوقية، وانخفاض مبيعاتها، وتستند هذه الرؤية على عدة اعتبارات منها:<sup>1</sup>

- يمكن هذا المدخل المنظمة من السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة، ومن ثم يمكنها في تشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة.

- السيطرة على مضمون وسائل الإعلام وإمكانية تأخير التغطية الإعلامية لجوانب الأزمة المختلفة، ومن ثم تحديد القضايا والجوانب التي يتم تناولها من قبل وسائل الإعلام.

- يستند هذا المدخل على الأسس العلمية والأخلاقية لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية ومسئوليتها تجاه جماهير المنظمة الأساسية وحققها في معرفة ما يحدث في المنظمة.

- يساعد هذا المدخل في عدم تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة بدعوى الشفافية وكشف الأخطاء.

- يستند هذا المدخل على أهمية أخذ المنظمة زمام المبادرة في اتصالات الأزمة.<sup>2</sup>

7- وسائل الاتصال المستخدمة للتواصل مع الجمهور أثناء أزمة شركة تويوتا:

تنوعت الوسائل الاتصالية المستخدمة على المواقع الإلكترونية، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى:<sup>3</sup>

1\* وسائل تقليدية على الموقع تعتمد على اتصال في اتجاه واحد من الشركة إلى مستخدم الموقع وتضمنت هذه الوسائل: بيانات صحفية، أسئلة وأجوبة وتقارير معلوماتية.

2\* وسائل حديثة تعتمد على التفاعل مع مستخدمين الموقع من خلال الاتصال الحواري وتضمنت هذه الوسائل: إتاحة الفرصة للمستخدم للرد على ما ينشر من مضمون عبر "رأي الشركة"، وجود روابط فعالة بمواقع ذات صلة بالشركة أو بمواقع تستخدمها الشركة لبحث معلومات عنها، وجود وسائل متعددة على الموقع بين أحد مسؤولي chat تمثلت في ملفات فيديو والصور وإتاحة فرصة الحوار

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 30.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 13.

الشركة والجمهور عبر موقع Twitter المتاحة News Room وقد تم إضافة عددا من هذه الوسائل من خلال غرفة الأخبار على الموقع والتي تضمنت: بيانات صحفية، صور وملفات فيديو، كلمات وخطب، أخبار الشركة في وسائل الإعلام، معلومات عن المنتجات<sup>1</sup>.

رأي الشركة في الأحداث ومواقع مرتبطة بالشركة، ويمكن تحديد هذه الوسائل فيما يلي: <sup>2</sup>

### 1- البيانات الصحفية: ويمكن تصنيف البيانات الصحفية الصادرة خلال تلك الفترة إلى:

- بيانات صحفية ركزت على الجوانب الفنية الخاصة بالمشكلة وتمثلت في توضيح طبيعته العيوب التي ظهرت في بعض أنواع السيارات، وكيفية تعامل السائق مع المشكلة إذا ظهرت في سيارته، كما وجهت هذه البيانات أصحاب السيارات إلى عملية إصلاح السيارة وأشارت إلى تعاون الموزعين ومراكز الخدمة في إتمام عملية الإصلاح، مع الإشارة إلى الهواتف والمواقع الإلكترونية الخاصة بالشركة.

- بيانات صحفية تم نشرها خلال الفترة التالية التي أعقبت البدء في عملية الإصلاح وهي بيانات ركزت على جهود التطوير التي تقوم بها الشركة بهدف إنتاج سيارات أكثر أمانا وملائمة وجودة.

2- أسئلة وأجوبة: حيث تناولت الأسئلة والأجوبة مجموعة من استفسارات العملاء حول عملية الاستدعاء والعيوب الموجودة في السيارات، ومنها أسئلة حول طبيعة العيب الفني في السيارة وكيفية اكتشافه وعمليات الإصلاح ومددها الزمنية والأنواع المكتشف بها هذا العيب ومدى فاعلية عمليات الإصلاح وأماكن الإصلاح ومدته الزمنية.

3- الحوار المباشر (Chat): اعتمدت الشركة على تنظيم حوارات فورية مع بعض قيادات أو مسؤولي الشركة عبر مواقع معنية مثل Chatting :عبر الإنترنت وذلك من خلال تطبيقات الحوار الفوري والإعلان عن موعد هذه الحوارات والرباط الخاص بها على الموقع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> - Jun Zhao, *op-cit* , p 5 .

<sup>3</sup> - O'Rourke, Morgan, *op - cit*, p 12.

#### 4- خدمات: "Really Simple Syndication" RSS

وهي خدمات خاصة بإرسال معلومات إلى المشترك في الموقع المقدم لهذه الخدمة والتي تشمل على إرسال الأخبار وملفات صوتية ومرئية، يمكن للمشارك الإطلاع عليها عبر تحميل برامج خاصة بهذه الخدمة.

#### 5- البريد الإلكتروني: Email Alerts

وهي خدمة تسمح للمشارك بها تلقى بريد الإلكتروني بصورة دورية لإعلامه بأخبار أو أنشطة أو إشارات الجهة المرسل<sup>1</sup>.

#### 6- المواقع الاجتماعية ومواقع تبادل الملفات:

حيث يوجد على الموقع روابط ببعض المواقع الاجتماعية ومواقع تبادل الملفات مثل: Twitter و Facebook وكذلك youtube حيث تم توظيف هذه المواقع لوضع بعضها المعلومات عن الشركة وكذلك بث ملفات فيديو لإعلانات أو حوارات أو خطب Facebook بدعوة مشترك الموقع لوضع مساهمة مكتوبة على الموقع يحكى فيها عن قصته مع تويوتا ودورها في حياته مما يدعم ارتباط العملاء بالشركة ويظهر مدى أهميتها في حياته اليومي<sup>2</sup>.

وقد أكد تومير على نفس النتيجة عندما رصد استخدام تويوتا لمواقع مثل Twitter و Youtube للتواصل مع الجمهور وتقديم إرشادات لهم إلى جانب نشر مواد فيلمية مصورة عن أنشطتها لمواجهة الأزمة ونصائح المسؤولين بالشركة للجمهور وتطمينهم وتقديم شرح وتفسير للموقف.

<sup>1</sup> - David fan & David Geddes , op-cit , p 16 .

<sup>2</sup> - رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 28.

كما أشار مركز بحوث الإدارة في تقرير على موقعه الإلكتروني بأن شركة تويوتا وظفت مواقع الشبكات الاجتماعية للتواصل مع عملاءها وذلك بعد أن انتقد البعض الشركة بسبب قصور في المعلومات المقدمة منها إلى العملاء<sup>1</sup>.

### 7- المنشور في وسائل الإعلام عن تويوتا:

يحتوى هذا الجزء على روابط بأخبار ومقالات نشرت في المواقع الخاصة ببعض الصحف أو التي أوردتها وكالات الأنباء وكذلك المنشورة على مواقع متخصصة في التسويق أو الإدارة ومواقع أخبار صناعة السيارات. حيث تناولت هذه الأخبار والمقالات جهود الشركة ونشاطها وإنجازاتها، إلى جانب أن بعض هذه المقالات قد ساندت الشركة ودافعت عنها.

### 8- التجسيد الوقائي من حدوث أزمة مماثلة:

- استخدمت شركة تويوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها، ولم تكتم الشركة بالاعتذار بل قامت بالإعلان عن اتخاذها إجراءات تصحيحية، ويمثل التعريف بتلك الإجراءات والعمل على نشرها إعلامياً وعبر موقعها الإلكتروني جزء من محاولة الشركة للحفاظ على سمعتها لدى العملاء مستقبلاً<sup>2</sup>.

- حرص الشركة على تقديم خطط وقائية تساهم في جودة سياراتها وأمانها.

- العمل على تطوير الشركة وحرصها على إتباع معايير الأمان في الإنتاج وشعورها بالمسؤولية اتجاه العملاء.

- التزام الشركة بالجودة في الإنتاج مستقبلاً ونيل ثقة العملاء.

- العمل على تزويد العملاء بسيارات آمنة وملائمة.

- تتفق الشركة الملايين لتطوير تكنولوجيا الأمان في سياراتها.

<sup>1</sup> - Tumer dark, (2010) lessons marketers can learn from the Toyota crisis, [Http://www.walkmarketing.com](http://www.walkmarketing.com) 27-03-2013.p18.

<sup>2</sup> - رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 35.

- الوعد الذي قامت به الشركة في إطار التخطيط الاستراتيجي للأزمة بالالتزام والإصلاح والتطوير في المنتجات.
- إصرار تويوتا على تقديم أفضل السيارات دائما، والتوسيع وزيادة المبيعات.
- العمل على استعادة الاستقرار لشركة تويوتا.
- العمل على إتاحة وسائل حديثة تعتمد على التفاعل مع مستخدمين وفنيين وخبراء الشركة.
- توسيع الأسس العلمية والأخلاقية لممارسة العلاقات العامة الإستراتيجية ومسؤولية الشركة اتجاه العملاء وحقها في معرفة ما يحدث في الشركة.
- السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة وتشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام للأزمة.
- تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات وضمان الجودة وخدمة العملاء<sup>1</sup>.
- تقديم خدمات المتابعة والإصلاح والصيانة.
- عمل الشركة على اتخاذ مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تصلح من خلالها الأضرار الناتجة عن الأزمة، إلى جانب أن هذه الإجراءات تضمن أيضا عدم حدوث هذه الأزمة مستقبلا، وقد تشمل هذه الإجراءات خطوات تنفيذية مرتبطة بالأزمة أو قد تشمل على تغيير سياسات معينة لدى الشركة أو تقديم معلومات جديدة للجمهور<sup>2</sup>.
- تأكيد الشركة تويوتا على تطبيقها لمعايير الجودة والتطوير المستمر.
- عمل الشركة على أمن سياراتها وتدعيم وتكوير معايير الأمان والتقنية العالية في سياراتها.
- التأكد من متابعة جميع وسائل الإعلام عبر الانترنت.

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup>- Nelsan, lauren (2010), Corporation crisis management rprived 28-04-2013, <http://www.smitelol.com>.

تقييم أزمة شركة تويوتا:

أ- الآثار السلبية لأزمة شركة تويوتا:

كان لأزمة تويوتا عدة سلبيات أثرت على سمعة الشركة لصناعة السيارات من خلال إعلان الشركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات عن سحب بعض الموديلات للسيارات العالمية فبمجرد مبيعات تويوتا ارتفعت مبيعات فورد وجنرال موتورز وحتى فولكس فاغن وذلك يظهر من خلال زيادة مبيعاتها بنسبة تتجاوز 150%<sup>1</sup>.

- تضرر كل الماركات اليابانية جراء أزمة تويوتا.

- تراجع أسهم شركة تويوتا بسبب تفاعل مستمر لقضية سحب السيارات من مختلف دول العالم.

- تعرض الشركة لضربات شديدة أدت إلى إغلاق مصانع وتسريح عمال واندماج شركات أخرى.

- يلفت خسائر أزمة شركة تويوتا إلى أكثر من مليار دولار.

-التشكيك في نوعية المشاكل في السيارات وسمعتها<sup>2</sup>.

-تأثر مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في شركة تويوتا سلبا من جراء الأزمة التي حلت بالشركة.

-أثر الأزمة سلبا في سمعة الشركة وصورتها أمام العملاء في جميع أنحاء العالم بالإضافة إلى مصداقيتها.

-تراجع رأس المال للشركة أثناء الأزمة.

-وقف إنتاج تويوتا بشكل مؤقت في معظم مصانعها في أمريكا الشمالية ووقف ثمانية نماذج شعبية في سوق الولايات المتحدة.

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup>- محمد فؤاد، مرجع سابق، ص 35.

- وضع سمعة تويوتا عرضة لمخاطر عالية، وكانت الشكوك والانتقادات اتجاه تويوتا من عنوان إلى آخر بين وسائل الإعلام.
- تأخر تويوتا في التعامل مع الأزمة.
- تكبد الأزمة بخسائر كبيرة تقدر بنحو 1.2 مليار دولار<sup>1</sup>
- سحب واستدعاء العديد من السيارات حيث في أمريكا تم سحب أكثر من مليون سيارة أما في بريطانيا 180865 سيارة وفي الإمارات 3200 سيارة من نوع اسكويلا وأفلون.
- وفي مصر 6500 سيارة في ألمانيا 216000 سيارة.
- أما في السعودية لم يتم سحب أية سيارة.
- حيث بلغ المجموع ما يقارب من 9 ملايين سيارة.
- تسببت الأزمة التي حلت بشركة تويوتا في أكثر من 815 حادث و 314 إصابة و 19 حالة وفاة.

### الآثار الإيجابية لأزمة تويوتا:

- تعددت إيجابيات أزمة تويوتا من خلال السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة.
- عمل الموزعين في الشركة بثقة مع العملاء وذلك باقتناعهم بأمان السيارة.
- استخدام الشركة لعدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على تقديم الاعتذار لعملائها على وجود عيوب في بعض سياراتها ولم تكنف الشركة بالاعتذار بل قامت بالإعلان عن اتخاذها إجراءات تصحيحية ويمثل التعريف بتلك الإجراءات والعمل على نشها إعلاميا. وعبر موقعها الإلكتروني جزء من محاولة الشركة للحفاظ على سمعتها لدى العملاء<sup>2</sup>.
- تقديم مجموعة من الاستفسارات للعملاء حول عملية استدعاء السيارات.

<sup>1</sup> - Tumer dark, op-cit , p 17..

<sup>2</sup> - David fan & David Geddes ,op-cit, p 42.



- التركيز على العيوب الفنية وكيفية إصلاح هذه العيوب.
- إن استدعاء السيارات عكس توجه الشركة نحو عملائها وتلبية احتياجاتهم وسرعة الشركة في الاستجابة للمشكلة<sup>1</sup>.
- اتخاذ مجموعة من الخطوات التي تصلح من خلالها العيوب الفنية الناتجة عن الأزمة.
- تقديم إيضاحات وتبريرات لحل الأزمة.
- إنشاء وتطوير مراكز لضمان الجودة في تويوتا.
- ومن خلال تحليل أزمة تويوتا نستنتج ما يلي:
- استخدام شركة تويوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة حيث اعتمدت على الاعتذار أمام الجمهور كعنصر أساسي فهي لم تتكرر وجود عيوب فنية في سياراتها بل وعدت جماهيرها بالتصدي لهذه الأزمة وإصلاح هذه العيوب بالاستعانة بخبراء وفنيين من الخارج، حيث وظفت كل الروابط والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل والمواقع الالكترونية الخاصة بها للتواصل مع العملاء وتطمينهم بأنها مشكلة بسيطة وسوف تقوم بإصلاحها وتعويض الخسائر التي سببتها.
- إن الشركة تويوتا عملت على تطوير وتوسيع جودة منتجاتها من السيارات بشكل دائم ومستمر وإن هذه المشكلة ستتعلم منها ولن تقع فيها مرة أخرى.
- عمل الشركة على الحفاظ على سمعتها لدى العملاء من خلال تواصلها بشكل دائم مع جمهورها عن طريق شبكات التواصل الاجتماعية.
- شرح الشركة للمكونات الخاصة بالسيارات التي يتم إصلاحها أو استبدالها.

<sup>1</sup>- رضوان أحمد فاروق، مرجع سابق، ص 34.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعد الأزمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة أية منظمة، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات، إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن إن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

وتمثل الأزمة لحظة تحول مصيرية فاصلة بين الموت والحياة، وبين الحرب والسلام، وبين الفشل والنجاح. لذا يستدعي التعامل مع الأزمة تجاوز الطرائق المعتادة في الحل إلى أخرى مبدعة .  
- تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة .

- يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا، في مستوى الأستياء العام ومن ثم حجم التغطية الإعلامية اللازمة، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصداقية.

- يترافق مع الأزمة الأساسية عدة أزمات إعلامية و سايكولوجية وفنية.

- العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، إذ تحدث الأزمة في مناخ من اللا التأكيد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات .

- يختلف الأنموذج الإسلامي في إدارة الأزمه بمنطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه

الروحية

الخاتمة

### خاتمة:

يهتم البحث بالإطار المفاهيمي لإدارة الأزمة متجاوزا وجهة النظر التقليدية التي تصنف كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، متناولا خصائص الأزمة التي تختلف فيها عن النكبة أو الكارثة، إضافة إلى مراحلها المتعددة ذات المستويات المختلفة منها.

ونخلص في الأخير أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها أو تلافي تلك الأزمة قبل تفاقمها وهذا ما يسمى بالاستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها. وبوضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة. وعدم التسرع في اتخاذ القرارات والاهتمام بالتدريب كعامل أساسي في مواجهة الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا سنة 2010 ، وذلك تجسد من خلال سعي الشركة لجعل الجماهير تنتظر للشركة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط الشركة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكيره بجوانب إيجابية في المؤسسة إلى جانب اتخاذ إجراءات من خلال دفع الشركة لتعويضات ومساعدة الضحايا والاعتذار عن الأزمة واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها، حيث سعت شركة تويوتا من خلال الاعتذار الذي قدمته للجمهور إنكار وجود النية أو التعمد في الوقوع في الخطأ، إضافة إلى رصد آراء ومداخلات فئات الجمهور والعملاء.

ومنه فإن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا أساسيا في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات تمنع تكرار الأزمة مستقبلا.

و في الأخير نقتراح بعض التوصيات ينبغي أن يتعلمها ويؤديها القائد قبل حدوث الأزمة أو الكارثة ، تصلح لأن تكون توصيات مهمة ومنها:

- توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم.  
-تحديد الشركاء من المنظمات أو الدول القادرة على المساعدة، أذ قد يتعطل عمل المنظمات الرسمية أثناء الأزمة.

-التدريب على التقييم المعلوماتي والموقفي بشكل مناسب وفوري وكيفية التعامل مع الشائعات، وتقييم الواقع والموارد المتاحة.

- دعم وتسهيل نشوء روابط أو حلقات تنسيق غير رسمية تلتقي فيها التدفقات المعلوماتية ولا سيما تلك التي يطورها المواطنون وخدمات الطوارئ.

-حشد المساعدة الخارجية وتنسيق جهودها الى منطقة الأزمة أو الكارثة ، سواء كانت مقدمة من الجيش أو منظمات اجتماعية أو خارجية أو دول ، وأن لم تتلاءم أعمالهم مع هياكل السيطرة والقيادة المتبعة.

-أهمية تعلم القادة كيفية العمل مع الإعلام بل إدارة الإعلام، إذ تحطم الأزمة مفهوم وتوقعات الأفراد عن كيف يعمل العالم ، لذا ينبغي أن يوضح القادة الى اين يتجه المجتمع، مع تقديم الإطار الذي يرسخ تفكير وأفعال الأفراد على أرض الواقع.

-العمل على إعادة البناء واستعادة النشاط الطويل الأمد باختيار الشركاء الكفويين وموازنة شروط السرعة والخبرة .

أضافة الى توصيات أخرى ومنها:

-تدريب القادة وإكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وخصائص السلوك الإنساني المناسب المبني على قيم جوهرية لإعادة بناء الثقة وبسرعة.

-توفير مستلزمات الصحة الاجتماعية وفي مقدمتها الموارد ، والتدريب على سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعة عند انهيار الهياكل القيادية بما يضمن مرونة وسرعة استجابة المواطنين والجهات الحكومية .

-انشاء مراكز عمليات متقدمة مهيأة لأن تأخذ زمام المبادرة في مثل هذه الحالات .

- العمل مع الأعلام وأصحاب المصالح والجمهور المعني من خلال اتصال فاعل، واختيار كفوء لمتحدث رسمي مدرب جيدا" وعالي المصداقية لأرسال رسائل موثوقة متجانسة وصريحة ومستمرة وواقعية وفورا" ، للتغلب على الشائعات والقلق المتوقع ، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا.
- تحدث الأزمات بسرعة لذا ينبغي أن تكون الاستجابة فنيا" وإعلاميا" وسلوكيا" فورية وسريعة .
- عدم التهرب من المسؤولية وذلك بالتعامل المباشر مع الضحايا ووضع قاعدة اساسية لتحديد الأضرار والتعويضات تتسجم مع توقعات المجتمع.
- المشاركة مع المنظمات المحلية والحكومية وجميع قطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط.
- المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفوءة مستقبلية .
- أهمية استنباط الحلول من المنظور الإسلامي والقواعد التي يركز عليها في إدارة الأزمات، بعد تشخيص الأسباب لتلك الأزمات استنادا" الى المنهج الإسلامي الشامل.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- أحمد إبراهيم احمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، القاهرة ، دار الفكر العربي، 2003.
- 2- بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار الـراية للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- توفيق عبد الرحمان، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهية للإدارة، لقاهرة ، 2002.
- 4- جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة ، ايتراك للنشر والتوزيع، 2005، القاهرة.
- 5- الحماوي محمد رشاد، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية ، مكتبة عين شمس 1995، القاهرة.
- 6- خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان، اليازوري، 2007.
- 7- الخضيرى، محسن أحمد، ادارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993 .
- 8- أشرف السعيد أحمد، تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، دار الفكر العربي، 2013.
- 9- العزاوي نجم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، 2009.
- 10- تواف قطيش، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، 1430هـ و 2009م.
- 11- خالد وائل، التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2007.
- 12- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل للنشر، 1987.
- 13- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1978.
- 14- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.



- 15- فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، دار المعارف للنشر، 2006.
- 16- محمد مصطفى جمعة، التنبؤ الاستراتيجي دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، 1433هـ- 2012م.
- 17- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 19- سامي محمد هشام حريز، المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، الأسس النظرية و التطبيقية، دار البلدية، عمان، 2006.
- 20- شريف منى صلاح الدين، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، 1998، القاهرة.
- 21- الشعلان فهد احمد، إدارة الأزمات، الأسس المراحل الآلية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 22- صادق أمينة مصطفى، إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
- 23- صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة الشباب الجامعية، 2007، الإسكندرية.
- 24- عليوة السيد، إدارة الأزمات في المستشفيات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة.
- 25- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2003.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2007.

28- محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي ، مجموعة النيل العربية، 2009، القاهرة.

29- محمد سرورا لحري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2012.

### مواقع الانترنت:

1- الوكيل بسيوني، "إدارة الأزمات و مواجهة المشكلات"، متحصل عليه من ، تم زيارة الموقع:

23 فبراير 2013 [http://www. Islontoday.net.\articles\ slow-2013](http://www.Islontoday.net.\articles\slow-2013) .

2- سعيد بن حماد، "تداعيات أزمة تويوتا"، متحصل عليه من: تم زيارة الموقع: 13 جانفي

2013، <http://www.motorond.com/s2632.htm>

3- عادل الصالحي، "انعكاسات أزمة تويوتا"، متحصل عليه من، تم زيارة الموقع:

[ttp://www.ebsconlost.com/debat/show/art.asp?aid 55841](http://www.ebsconlost.com/debat/show/art.asp?aid 55841).

4- محمد فؤاد، "أزمة تويوتا"، متحصل عليه من: تم زيارة الموقع: . 25 مارس 2013

<http://www.heraldsun.com/arabic/reports/country>،

# فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة ..... أ

5 ..... الفصل الاول : اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات

6 ..... المبحث الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

6 ..... المطلب الاول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

13..... المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحل تنظيمه

17..... المبحث الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

17..... المطلب الاول: دور الادارة في التخطيط الاستراتيجي

20..... المطلب الثاني: عوائق التخطيط الاستراتيجي

23..... خلاصة الفصل الأول

25..... الفصل الثاني: إدارة الأزمات وأثرها على التخطيط الإستراتيجي

26..... المبحث الأول: إدارة الأزمات

26.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها
32.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ومستوياتها
35.....	المبحث الثاني: إدارة أزمة تويوتا في ظل التخطيط استراتيجي
35.....	المطلب الأول: ماهية شركة تويوتا
39.....	المطلب الثاني: مسار التخطيط الاستراتيجي لمواجهة أزمة تويوتا
53.....	خلاصة الفصل الثاني:
55.....	الخاتمة
59.....	قائمة المراجع