

# التخطيط الاستراتيجي

إدارة الأزمات في إطار الجيل الرقمي  
لأستشراف المستقبل

الدكتور

عبد المحسن لافي الشمري



# **التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في إطار الجيل الرقمي لاستشراف المستقبل**

**الدكتور  
عبد المحسن لافي الشمري**

**دار النشر والتوزيع**

**الطبعة الأولى**

**2020**

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : ( 2019 / 10 / 5509 )

الشمري، عبد المحسن لافي

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في إطار الجيل الرقمي لاستشراف المستقبل/ عبد  
المحسن لافي الشمري – عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2019 .

( 295 ص )

ر.إ. : ( 2019 / 10 / 5509 )

الواصفات: / التخطيط الاستراتيجي// إدارة الازمات// إدارة التغيير// تكنولوجيا المعلومات//  
الإدارة/

\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.4012  
(ردمك) 5 - 672 - 91-9957-978-ISBN

\* التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في إطار الجيل الرقمي  
لإستشراف المستقبل  
\* الدكتور عبد المحسن لافي الشمري  
\* الطبعة الأولى 2020  
\* جميع الحقوق محفوظة للناسر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية  
هاتف : 00962-6-5335837 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو  
نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by  
any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information  
storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة عامة.....	11
<b>الباب الأول</b>	
التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات	15
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	17
- نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي.....	18
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	23
- أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي.....	25
- مراحل التخطيط الاستراتيجي .....	31
- مبادئ التخطيط الاستراتيجي.....	36
- معوقات التخطيط الاستراتيجي .....	38
الفصل الثاني: إدارة الأزمات	47
- نشأة وتطور مصطلح إدارة الأزمات.....	49
- مفهوم إدارة الأزمات .....	50
- خصائص الأزمات.....	56
- أسباب الأزمات ومراحلها.....	62
- أوجه الأزمة الإيجابية والسلبية.....	67
- تحديات تواجه إدارة الأزمات.....	75

## الباب الثاني

91	إدارة التغيير واستشراف المستقبل في العالم الرقمي
95	الفصل الأول: إدارة التغيير في العالم الرقمي
96	- ماهية إدارة التغيير .....
98	- مفهوم إدارة التغيير .....
116	العوامل المؤثرة على إدارة التغيير .....
120	- تحديات تواجه إدارة التغيير .....
124	- العلاقة بين إدارة التغيير والعالم الرقمي .....
	الفصل الثاني: تحولات وسيناريوهات مستقبلية لإدارة التغيير
137	في العالم الرقمي
139	- ماهية الإدارة المستقبلية .....
142	- مفهوم الإدارة المستقبلية .....
145	- العوامل الدافعة نحو تبني الإدارة المستقبلية .....
149	- الإدارة الإلكترونية .....
150	- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية .....
151	- أبعاد الإدارة الإلكترونية .....
152	- التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية .....

## الباب الثالث

169

## نحو نظرة استشرافية للمستقبل

173

## الفصل الأول: مناهج استشراف المستقبل

179

- ماهية مناهي المستقبل.....

198

- ملامح العالم المتغير من حولنا.....

206

- تطورات الرؤى المستقبلية.....

222

- تطبيقات مناهج المستقبل.....

226

- تحديات تواجه مناهج المستقبل.....

253

## الفصل الثاني: سيناريوهات استشراف المستقبل

256

- التطور والتقدم.....

262

- آلية معرفة المستقبل.....

270

- الحاجات المستقبلية.....

271

- المسؤولية تجاه المستقبل.....

273

- الأجيال المستقبلية.....

275

- نحو مستقبل أفضل.....

289

- الخاتمة.....

## المقدمة:

تعمل المنظمات في العصر الحالي ضمن بيئة تحتوي على مجموعة من قوى تتسم بالتعقيد والتداخل، فضلاً عن سرعة التغيير وعدم الاستقرار، مما أوجد تحديات عدة أمام المنظمات وخاصة في مدى قدرتها على إدارة الأزمات المختلفة، باعتماد منهج إدارة استراتيجية لمواردها الداخلية وبيئة أعمالها معاً، وأصبح كل ذلك يفرض على المنظمات الخروج من منطق التفكير التقليدي، إلى منطق التفكير والتصور الاستراتيجي (Lynch, 2001, p.8) ..

ويعد التخطيط وظيفة مهمة وأساسية للإدارة، لأن عدم اعتماد المنظمات على هذه الوظيفة قد يعرضها لمفاجآت ومواقف سيئة غير متوقعة، وقد لا تستطيع مواجهتها، مما قد يشكل تهديداً واضحاً لمستقبل واستمرارية المنظمة، لذلك، فإن اعتماد والتخطيط كآلية يجنب المنظمات المواقف السلبية (Omolade and Tony, 2014).

والتخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط، لأنه يعبر عن عملية التخطيط المستندة للفهم الواقعي والعميق لبيئة المنظمة الداخلية، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، وفهم واضح لبيئة المنظمة الخارجية، ودراسة الفرص والتهديدات المتوقعة من خلال إعداد البدائل والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف والتأثير في بيئتها من خلال إيجاد وتوفير شروط جيدة تسهم في تحقيق الأهداف والتواءم مع تحديات الأسواق العالمية باستخدام أدوات إدارية من خلال التحليل والتنسيق بالإضافة لتطبيق استراتيجيات قائمة على علاقات متعددة بين مختلف المستويات، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعدّ واحداً من أدوات عدة، من بينها

صعوبة تنفيذ الاستراتيجيات، وذلك بسبب الفصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية (Rigby and Bilodau, 2015).

وقد بدأ الاعتماد منذ زمن طويل على التخطيط الاستراتيجي فظهرت بداياته في العقد الثاني من القرن العشرين حيث تولدت في الولايات المتحدة الأمريكية من الجمعية الأمريكية للجراحين (ACS) عام 1917 حيث وضعت معايير تبين الحد الأدنى من المعايير الأولية للمستشفى ودليل تحسين الجودة وتمثل ذلك في صفحة واحدة تركز على (وجود الطاقم، والتوافق مع الأطباء الداخليين، وجود ملف مريض، وتنظيم المستشفى). وتطور إلى أن أصبح قانون ومعايير اعتماد للمستشفيات حيث اعتمد 89 مستشفى عام 1918 من أصل 692 والى أن تأسست اللجنة المشتركة لاعتماد المؤسسات الصحية (JCAHC) عام 1986. وتولدت فكرة الاعتماد في جميع دول العالم ممثلة بإنشاء مجالس وجمعيات لاعتماد المستشفيات مثل المجلس الكندي لاعتماد الخدمات الصحية (CCHSA)، والمجلس الاسترالي لمعايير الرعاية الصحية (ACHS) (بوعزيزة، 2010)

كما ظهر الاهتمام مؤخراً بموضوع إدارة الأزمات في ظل ما تواجهه المنظمات على اختلاف أنواعها من صعوبات وأزمات، وفي ظل التعقيدات التي تظهر في بيئات الأعمال، مما يؤثر على هذه المنظمات اقتصادياً ومالياً، وعلى قدرتها في الاستمرارية والبقاء، ومواكبة التطورات الحادثة في ظل تغيرات بيئية سريعة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات للتعامل مع الأزمات التي تمر بها في ظل بيئة سريعة ومتغيرة من خلال امتلاكها لاستراتيجيات واضحة تمكنها من مواجهة الأزمات المختلفة بنجاح، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في ضوء المعرفة والإدراك، وما تمتلكه

المنظمات من إمكانيات وأنماط الإدارة السائدة، والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات (الناجي، 2012).

ونظراً لما يشهده العالم اليوم من موجة غير مسبقة في التغيرات المتسارعة على كافة الصعد، والمساعي المتواصلة من أجل كسب رهانات ذلك التغير وتعامل المنظمات مع موجة التسارع تلك، إلا أن زحف العولمة تجاوز كافة الحدود التكنولوجية والتقنية المختلفة، وطال جميع نواحي حياة الأفراد، حيث غدت ظاهرة العولمة واقعاً معيشياً يسيطر على المجتمعات المعاصرة، ذلك أن هذه الظاهرة كان لها التأثير الواضح على كافة الصعد، حيث حملت التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، واقعاً مغايراً، ساهم في إحداث نقلة نوعية وفكرية في الممارسات الاجتماعية بشكل عام.

ويعرف المحتوى الرقمي بأنه: كم هائل من المعلومات التي يحتاجها الإنسان في الحقول المعرفية المختلفة، مثل العلوم الإنسانية والتطبيقية والبحثية، ومعلومات الأحوال الجوية والاقتصاد والمال والطب والصحة والسياسة والاجتماع، وغير ذلك من الأمور، كل ما ذكر تم تنظيمه في بنوك معلوماتية، ومواقع للشركات والجامعات ومراكز البحوث والصحف والمجلات وغير ذلك من الأمور. والمحتوى الرقمي لا يكون بلغة واحدة، ولكن (68%) يكون باللغة الإنجليزية، بينما المحتوى العربي لا يتجاوز (1%). ومعظم المعلومات الموجودة بشكل رقمي إما تخزن بشكل خارجي، أو داخلي (خطاب وموسى، 2013).