



إدارة أزمات الأعمال



إدارة أزمات الأعمال

الفهرس

الفصل الأول : إدارة الأزمات

- تعريف الأزمة
- أبعاد الأزمات التنظيمية
- مصادر التهديد
- أسباب الأزمة التنظيمية
- دورة حياة الأزمة
- إدارة الأزمات
- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمات
- كيفية تقييم الأزمة

الفصل الثاني : المهارات المطلوبة في إدارة الأزمات

- مهارة العمل تحت الضغط
- مهارة إدارة الوقت
- مهارة إدارة الذات
- مهارات الاتصال
- خصائص الشخص المبدع أثناء الأزمة

الفصل الثالث : مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات

- مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات
- الاستراتيجيات و التكتيكات المتبعة في مواجهة الأزمات
- أثر التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات

الفصل الرابع : القيادة التحويلية و إدارة الأزمات

- المهارات المطلوبة للقيادة التحويلية
- أبعاد القيادة التحويلية
- خصائص القائد التحويلي أثناء الأزمة
- أنماط القيادة التي تؤدي إلى أزمات

الفصل الخامس : القرار أثناء الأزمة

- النماذج الكمية في حل الأزمات
- المعايير المستخدمة في حل الأزمات
- شجرة القرارات
- الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الأزمة
- العلاقة بين الأزمة و القرار
- خصائص الأزمات الإدارية

الفصل السادس : السيناريو

- مفهوم السيناريو
- أهداف و أهمية السيناريو
- معايير جودة السيناريو
- خطوات بناء السيناريو
- صياغة السيناريو

الفصل السابع : الخطوات السبعة التشخيصية للأزمات

- خصائص المنهج التاريخي و معتقداته
- أنماط التعاون في حل الأزمات
- اختراق الأزمة
- منطقة التفاوض
- الممارسات القيادية السبعة في كل الأزمات
- المنهج الإسلامي في حل الأزمات

الفصل الثامن : مقاييس معرفة الإعداد للأزمة

- المعايير الرئيسية
- التخطيط للأزمات في المنظمة
- تجهيزات الأزمات في المنظمة
- تصنيف الأزمات

إدارة أزمات الأعمال



الفصل الأول إدارة الأزمات

- تعريف الأزمة
- أبعاد الأزمات التنظيمية
- مصادر التهديد
- أسباب الأزمة التنظيمية
- دورة حياة الأزمة
- إدارة الأزمات
- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات
- مراحل إدارة الأزمات
- كيفية تقييم الأزمة

إدارة الأزمات



تعريف الأزمة

الأزمة هي الشدة أو القحط.

الأزمة:

حدوث خلل خطير ومفاجئ.

الأزمة هي :

حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

"هي تهديد خطير أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات

والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار".

"هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الأغلب

على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة".

تعريف المشكلة والفرق بينها وبين الأزمة:

المشكلة هي عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى لتحقيقه. المشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب الوقوع في الأزمة.

تعريف الكارثة والفرق بينها وبين الأزمة:

الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية.

أنواع الأزمات

يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية:

نوع ومضمون الأزمة:

هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي ، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية.

النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق. هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث .

حجم الأزمة:

أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات أو مؤسسات المجتمع.

أزمة متوسطة.

أزمة كبيرة.

يعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالخسائر والأضرار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة:

الأزمة الانفجارية السريعة:

تحدث عادة فجأة وبسرعة كما تختفي أيضاً بسرعة.

الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً بل تهدد المجتمع لعدة أيام.

الأزمات الخارجية إذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة

الأزمة الداخلية ترتبط بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل.

أسباب الأزمات

١-أسباب خارجية (خارجة عن إدارة المنظمة): مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والحرائق والتقلبات الجوية.

٢- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.

٣- تجاهل إشارات الإنذار المبكر.

٤-عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

٥-الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من : عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

٦-صراع المصالح بين العاملين.

٧-ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات.

٨-القيادة الإدارية غير الملائمة.

٩-عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وعدم التعلم من الأخطاء ، وعدم تقبل الآراء الجيدة والحلول المبتكرة.

١٠-ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى : عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات.

١١-وجود عيوب في نظم الرقابة والاتصال والمعلومات والحوافز.

١٢- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

خصائص الأزمة:

من أهم خصائص الأزمة الأساسية:

المفاجأة العنيفة عند انفجارها.

استقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها.

نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

وتتمتاز الأزمات بالتالي:

المفاجأة:

لا يمكن التنبؤ بالأزمة. وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أي حدوث أمر غير متوقع.

نقص المعلومات:

عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات.

تصاعد الأحداث:

توالي الأحداث بسرعة.

فقدان السيطرة:

جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

حالة الذعر:

تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة.

غياب الحل الجذري السريع:

الأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها.

سمات الأزمة:

المفاجأة فهي غير متوقع حدث سريع وغامض.

جسامة التهديد.

مربكة فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.

ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع.

تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات في السيطرة على الموقف وإدارته.

نقطة تحول.

تتطلب قرارات سريعة.

تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.

فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث.

المناخ المناسب لحدوث الأزمات:

التنظيمات التي تدار بنظام البيروقراطية.

ضعف الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.

إهمال دراسة السوق والمنافسين.

عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

ضعف روح الانتماء والالتزام بالعمل.

ذهاب الحماس وسيادة اللامبالاة.

يؤدي تحليل الأزمات بوجود دورة حياة للأزمة، فكل منها تبدأ عند لحظة معينة، ثم تشتد بسرعة ثم تهدأ حتى تنتهي، ويعني هذا المصطلح بأنه يمكن القضاء على الأزمة قبل أن تولد وذلك بإزالة أسبابها".

إن التخطيط الجيد للسيطرة على الأزمات واحتوائها يعتبر ميزة للمدراء والقادة الناجحين.

أبعاد الأزمات التنظيمية

١- أزمات قد تهدد النشاط الكلي لمنظمات الأعمال

٢- أزمات قد تؤدي إلى انهيار رسالة المنظمات

٣- أزمات تحدث تأثير على المنظمات و أفرادها

مصادر التهديد

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة ، والأمراض المهنية.

المشتركين فى مواجهة الأزمة يشعرون أنهم غير قادرين على التوصل إلى الحفاظ على موارد معينة أو قيم معينة أو أهداف يرون أنها على درجة كبيرة من الأهمية . هذه التهديدات ربما تكون شخصية (التأثير على التقدم والمكانة الوظيفية) أو تنظيمية (مثل حصة المنظمة من السوق) أو اجتماعية أو قومية (مثل الاستقرار الاقتصادى) ، والتهديد يشمل كلا من حجم أو قيمة الخسارة الممكنة وأيضا احتمال تحقق هذه الخسارة ، وكلما كانت قيمة واحتمال الخسارة كبيرة ، كلما كان التهديد اكبر.

أسباب الأزمة التنظيمية

- 1-أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- 2- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

٣- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

٤- الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين.

دورة حياة الأزمة



الأزمة لا تبدأ بوثيرة قوية من البداية، هي مثل أي كيان في هذا الكون يولد وينمو ثم ينضج ويصل إلى الذروة والقوة الكاملة.

ما يعني أن الأزمة تبدأ فعلا عندما تصدر التقارير التي تؤكد أن هناك العديد من المشكلات تعاني منها منظمة ما هي التي تمهد لاندلاعها، في هذه المرحلة تميل المنظمة عادة لنفي الأزمة لكن يمكنها أن تقوم بعدد من الاجراءات بعيدا عن الأضواء لمعالجتها وعندما تفشل تدخل الأزمة في مراحلها التي تصبح علنية ولا يمكن انكار وجودها أو اقصائها. هناك خمس مراحل اساسية تمر بها الازمات وعلى وفق ما يأتي :

المراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة:

أولاً: مرحلة ميلاد الأزمة:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم.

ثانياً: مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى، حيث تتطور نتيجة المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها.

ثالثاً: مرحلة نضج الأزمة:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوماً.

رابعاً: مرحلة انحسار الأزمة:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي.

مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

خامساً: مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها.

إدارة الأزمات



مفهوم إدارة الأزمات

المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة مثل شركات التأمين.

وهي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

أو هي: فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة .

أو هي : عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاؤها في السوق.

الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.

الأسباب الرئيسية وراء الأزمات:

- أسباب خارجة عن قدرات الإنسان.
- أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، سوء الإدراك ، سوء التقدير.
- ضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية والعسكرية.
- تعارض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة

لإدارة الأزمة متطلبات من أهمها:

- إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة، وغرف عمليات وبرامج اتصال جماهيري داخلياً وخارجياً.
- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.

- تحضير المؤسسة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.

العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات

إن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

مراحل إدارة الأزمات



هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة

المرحلة الأولى - اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها. والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال أثرها.

المرحلة الثالثة - احتواء الأضرار والحد منها:

تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

المرحلة الرابعة – استعادة النشاط:

العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.

المرحلة الخامسة – التعلم:

وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

إستراتيجية إدارة الأزمات:

- وضع السيناريوهات.
- تحديد الأبعاد المختلفة للأزمة.
- تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات.
- تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً.
- تقويم تجربة إدارة الأزمة.

أهداف خطة إدارة الأزمات ومكوناتها:

- تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها والسيطرة على الموقف. إدارة الأزمات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- توفير القدرة العملية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل لموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة.
- توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة.
- مكونات خطة إدارة الأزمات:
- الهدف: المتمثل في الاستعداد لمواجهة الأزمة.
- التعارف والمختصرات: وتشمل المخاطر، الخطورة، التعرض للعناصر المعرضة للأخطار.
- مواصفات الموقع.
- وصف التهديد.
- القيادة والتنسيق.
- فرق التخطيط.
- المساعدات الخارجية.
- تحديد مراكز الأزمات.
- الإشعار والإنذار.
- الهيئات المساندة.
- الإدارة والإجراءات المالية.
- الإعلام العام.
- الخطط الفرعية.

كيفية تقييم الأزمة



تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها. وهناك عناصر متعددة لتقويم الأزمة والتي يعتبر من أهمها: حسن توقع الأزمة بصورة جيدة ودقة التخطيط لمواجهةها وتقدير الخسائر المتوقعة في بداية الأزمة ، واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الأزمة ومداها، والجوانب التكتيكية لفريق إدارة الأزمة ومهارات أدائهم للخطة بالكفاءة المطلوبة وقدراتهم على تحقيق أقل معدل من الخسائر، والقدرة على تهدئة الرأي العام واستيعاب الأزمة.

تستخلص المنظمات في هذه المرحلة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً، كما تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها تمهيداً للتعامل مع الأزمات المستقبلية. ويتم دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في الخطط المعدة للأزمات المستقبلية. وأخيراً يتم إجراء تقييم موضوعي للخطط وممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المتشابهة في دول أجنبية أو أجهزة إدارية أخرى للاستفادة منها كدروس في المنظم

إدارة أزمات الأعمال



الفصل الثاني

المهارات المطلوبة في إدارة الأزمات

- مهارة العمل تحت الضغط
- مهارة إدارة الوقت
- مهارة إدارة الذات
- مهارات الاتصال
- خصائص الشخص المبدع أثناء الأزمة

المهارات المطلوبة في إدارة الأزمات



أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولا بد أن يمثل أعلى سلطة، لان الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحيانا، وضغوط الموقف ، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولا بد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة.

لمواجهة الأزمات يتطلب الأمر استخدام مداخل وأساليب إدارية متطورة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت نفسه تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

لذلك يجب أن يتوفر في العاملين في مجال إدارة الأزمات مهارات أساسية تتطلبها طبيعة العمل و ماهو مطلوب منهم من واجبات و مهام كابتكار حلول عملية لمواجهة الأزمة (مهارة إدارة الذات) و تنفيذ المهام للتغلب على الأزمة في توقيتات محددة (مهارة إدارة الوقت) كما أن طبيعة العمل في مناخ الأزمة تفرض على فريق العمل دائما تحت ضغط

(مهارة العمل تحت ضغط) إضافة إلى تعاملهم مع آخرين و ما يتطلبه من مهارة التحدث و الحوار و الإقناع (مهارة الاتصال) و لابد من التعامل مع كل هذه المهارات في نفس الوقت

مهارة العمل تحت الضغط

العاملين في مجال إدارة الأزمات يعملون دائما تحت ضغط الأحداث و ضغط الوقت و محاولاتهم إيجاد الحلول المناسبة و توقع ردود الفعل وذلك لابد أن يتصفوا بالقدرة على تحمل ضغط العمل حيث إن الضغط المتواصل قد يؤدي إلى انهيار و الضغوط نوعان :

الضغط الإيجابي:

هو ما يدفع الفرد للعمل على مواجهة الصعاب

الضغط السلبي :

يشعر الفرد بثقل المصاعب مما يؤدي إلى ضعف الأداء و عدم القدرة على التعامل مع الموقف و سرعة الغضب و عدم القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة و كثرة الجدل و الاعتراض و الرغبة في الابتعاد عن العمل و الشعور بالتشاؤم و عدم القدرة على السيطرة على الأمور و ظهور أعراض مرضية مثل ارتفاع ضغط الدم و الهروب من مواجهة

الصعوبات و عدم الاعتراف بوجودها و التردد و إصدار قرارات متضاربة للتهرب من المسؤولية و المماطلة و عدم القدرة على التفكير السليم

هذه النتائج السلبية قد تؤدي إلى فشل إجراءات إدارة الأزمة ، فريق الأزمة يعمل تحت ضغط كافة الاحتمالات وردود الأفعال المتوقعة أو غير المتوقعة يجب أن يكون للعاملين في إدارة الأزمات برنامج خاص لتقليل تأثيرات الضغوط التي يتعرضون لها و يختلف البرنامج من شخص لأخر خطوات البرنامج تشمل :

- قياسات نفسية و بدنية لأعضاء فريق إدارة الأزمة لتحديد مستوى كل منهم في القدرة على تحمل الضغوط
- برنامج تدريب نفسي لزيادة القدرة على مواجهة الضغوط
- برنامج تدريب بدني لزيادة القدرة على الضغوط

مهارة إدارة الوقت

تنظيم الوقت يساعدك على التخفيف من الأزمات و يساعدك على الاستعداد لها وتوقعها فتخف بذلك الأزمات وتنحصر في زاوية ضيقة، تنظيم الوقت لن ينهي جميع الأزمات، لكن سيساعد على تقليصها بشكل كبير و تجهيز المعلومات المطلوبة أثناء الاجتماعات حتى لا يضيع الوقت في البحث عنها عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

تعد "إدارة الوقت" في ظل "الأزمات" مهارة مهمة للغاية في ظل الضغوط والتغيرات المفاجأة التي تعصف أحياناً بكل التوقعات، ، وتعيق تنفيذ الكثير من الخطط والاستراتيجيات.

فلا بد من التعامل مع التغيرات الجديدة والطارئة،

(١) تحديد الأعمال والإنجازات المطلوبة، وكم وقت سيتسغرق كل إنجاز، وتسجيل الأوقات المهدرة، وتسجيل العمل الذي يستهلك وقت أكثر..

(٢) وضع خطة عمل إدارة الأزمة من خلال تحديد الأهداف، وفقاً لنظرية الأولويات في إدارة الوقت [مهم وعاجل- مهم وغير عاجل- غير مهم وعاجل- غير مهم وغير عاجل].

(٣) تدوين وتسجيل أوقات المهام والأعمال الثابتة

(٤) تخصيص أوقات ذروة النشاط للأمور المهمة والمستعجلة .

٥ تجنب التسويف بتحديد مواعيد نهائية لإنجاز المهام.

(٦) تجنب المهام المتعددة في وقت واحد، والمشتتات الذهنية، ولا سيما عند إنجاز

التكاليف المهمة والمستعجلة).

(٧) استخدم البدائل لبعض الأنشطة توفيراً للوقت والجهد،

مهارة إدارة الذات

إدارة الذات تتم من خلال التفاعل الكامل بين العقل و القلب و الضمير و الإرادة و الاستعداد لتحمل المصاعب للتغلب على الأزمة و ضبط النفس أثناء التعامل مع الآخرين و عدم الإحباط و الشعور بالحماس و التفكير الإبداعي و تداول المعلومات و التعاون و عدم إخفاء معلومات خاصة بالأزمة

مهارات الاتصال

من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال الأزمات فقد يشتركوا في مؤتمر صحفي عن أحداث الأزمة أو يتعرضون إلى أسئلة أو يكونوا متحدثين رسميين فلا بد أن يتدربوا جيدا على مهارة الاتصال ، لاتقتصر أهمية الاتصال أثنا الأزمة بل أيضا في كل مراحل الأزمة

لابد أثناء تدريب الأفراد مخاطبتهم بأسلوب مناسب و إعطاء معلومات بناء على مستوياتهم الإدارية و قدرتهم على الاستيعاب أي القدرة على تكون مرتبة و منطقيه و استخدام الكلمات الواضحة و استنتاج ما يدور من استفسارات و أسئلة أو إشاعة أو خبر كاذب و أن يتمتعوا بالاتزان الانفعالي و الدقة في صياغة العبارات و الموضوعية و عدم المبالغة و التصرف بذكاء و يمتلكوا مهارة الإلقاء و المرونة العقلية للتغلب على الأسئلة المفاجئة و مهارة استخدام وسائل الإيضاح المناسبة

إيجابيات مهارة الاتصال في الأزمات :

الشعور العام بالارتياح و الرضا

الدافعية إلى العمل

الثقة

توفير الجهد و المال

خصائص الشخص المبدع أثناء الأزمة

- التفكير الإبداعي
- المبادرة
- ضبط النفس
- الشجاعة
- التفاؤل والمشاركة الوجدانية
- القيادة وقوة الإدارة والابتكارية
- القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها
- لقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.
- الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها،ولكن بلاغرور.

- قوة العزيمة ومضاء الإرادة وحب المغامرة.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- الميل الى الإنفراد في اداء بعض اعماله,مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
- تعدد الأنشطة التي يقوم بها،
- المبادرة و القدرة على ربط رؤى متناقضة

إدارة أزمات الأعمال

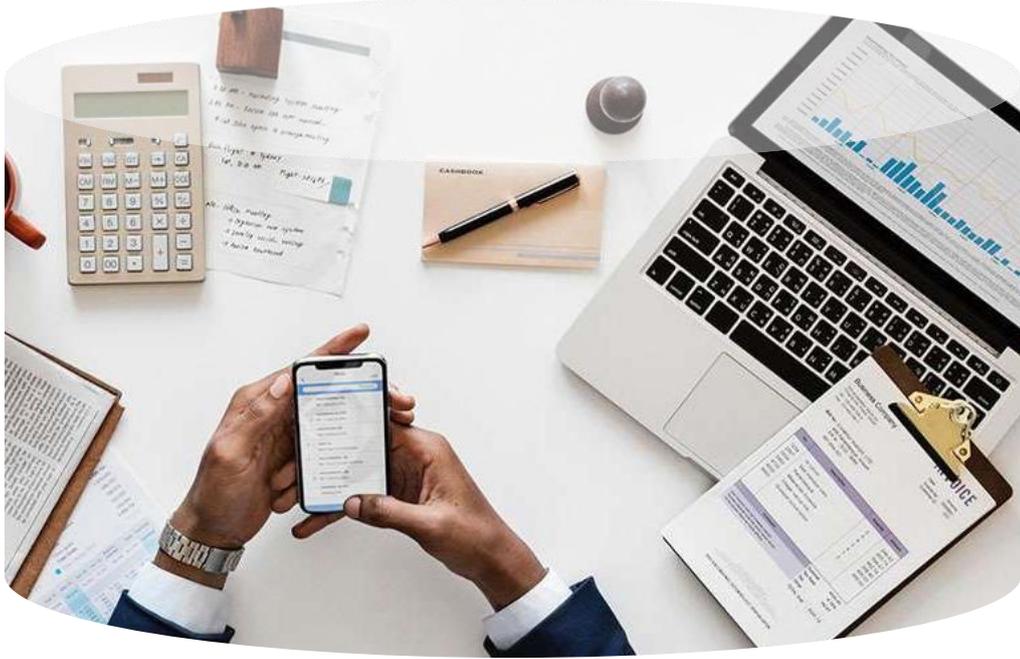


الفصل الثالث

مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات

- مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات
- الاستراتيجيات و التكتيكات المتبعة في مواجهة الأزمات
- أثر التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات

مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات



مراحل وضع خطة لمواجهة الأزمات

الأزمات تحدث في جميع المنظمات. لذلك يجب أن يكون لديها خطة مرنة لإدارتها حتى يتم تجنب الارتباك والتخبط والنتائج الكارثية للأزمات.

إن التخطيط لإدارة لأزمات لا يعني بالطبع وضع خطط تفصيلية لـ "كل" الأزمات المحتمل حدوثها، إنما وضع تصور مرن للتعامل مع أكبر الأزمات المحتملة

-التخطيط لإدارة للأزمات لا يعبر عن شخصية انهازامية أو قدرية قدر ما يعبر عن شخصية واقعية. فكل المنظمات تتعرض للأزمات.

-التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات قد يقي أو على الأقل يقلل جداً من آثارها الكارثية حال حدوثها

-التخطيط للأزمات، وإدارتها من المسؤوليات الأساسية للقادة، وتجاهل هذه المسؤولية قد يعرض المنظمة و أفرادها للخطر في أي لحظة.

خطة المواجهة :-

إن التخطيط لمواجهة الكوارث ضرورة ويمتد التخطيط لمجابهة الكوارث إلى ما قبل حدوث الأزمة حيث يمكن بالتخطيط الجيد تلافى بعض الأزمات والتقليل من أثارها , كما يمتد ليشمل مرحلة ما بعد الأزمة حتى يمكن إعادة الوضع الطبيعي للمنظمة

الأهداف العامة للخطة:-

- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة أثناء وقوع الأزمة.
- كتابة الخطة اللازمة لمواجهة الأزمات والكوارث.
- توزيع الخطة على كل فريق العمل للإلمام بها وبدورهم فيها.
- اختبار الخطة لتأكد من فاعليتها. و يكتب بعدها تقرير عن مدى نجاح الخطة والمعوقات التي واجهتها.
- يقوم كل قسم بوضع الخطة الخاصة به وعرضها على مجلس إدارة وحدة إدارة الأزمات والكوارث.

المراحل

- ١- يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بعناية لوضع الخطة معه .
- يجب مشاركة التخطيط للأزمات مع من سيديرها. لذلك يجب تحديد حدد الأشخاص المسؤولين عن إدارة الأزمات في المواقع المختلفة للمنظمة، والمنسق العام للأزمات. إن العمل الجماعي سيضاعف من جودة التخطيط للأزمات، ويضمن أن تتبع التحركات عن فهم حقيقي للصورة الكاملة وأبعاد كل موقف.

٢ - طلب مشورة وخبرات منظمات مشابهة.

إن ما تعرضت له المنظمات الزميلة - خاصة في نفس المجال - يعطي معرفة مجانية لمعرفة الأزمات الأكثر احتمالاً، وكيفية إدارتها بنجاح، وكيفية تجنب أخطاء الآخرين

٣ - الإطلاع على إرشادات المنظمات المتخصصة.

يمكن الاستعانة بأحد المنظمات المتخصصة في إدارة الأزمات والاطلاع على ما توفره المؤسسات الحكومية، وشركات التأمين من نشرات بقواعد الأمن المادي والوظيفي والقانوني.

٤ - تحليل الأزمات المحتملة، التي سوف يتم التخطيط لها.

قبل التخطيط للأزمات، يجب الاطلاع أولاً على أكبر عدد من الاحتمالات ليتم تحليلها، وتحديد الأزمات الوارد حدوثها أكثر من غيرها في المنظمة والتي قد تسبب أضراراً كبيرة يمكن إجراء جلسة عصف ذهني مع الفريق القيادي، ومجموعة إدارة الأزمات للاطلاع على قوائم المخاطر و الأزمات، وتحديد أكبر المخاطر الوارد مواجهتها، ثم كتابة العواقب المحتملة لكل منها. ثم تضييق القائمة لأكثر التهديدات الوارد حدوثها وأشدّها ضرراً. ليتم التخطيط له.

٥- وضع خطة عمل واضحة، ومرنة

- كيف نعرف أن هذه الأزمة قد حدثت بالفعل لنبدأ في التحرك بحسب الخطة؟
- ما الإجراءات التفصيلية المحددة التي يجب تفعيلها في حال وقوع هذه الأزمة؟ ومن سيقوم بالتواصل مع الأطراف المختلفة؟

- إنشاء جدول واضح للإجراءات التفصيلية المحددة، ونظام اتصالات واضح، للتواصل مع جميع الأطراف

- تحديد المعدات والمواد التي تحتاج هذه الإجراءات إليها لتنفيذها ؟ وما آخر موعد للتأكد من جاهزية هذه الأمور؟

٦- خطط للتعافي من تأثيرات الأزمة

التخطيط لإدارة الأزمات يستهدف إرجاع الأمور إلى نصابها الطبيعي في أسرع وقت ممكن.

- ما الذي يجب القيام به " للتعافي سريعاً" من آثار هذه الأزمة تحديداً؟

- ما مؤشرات انتهاء هذه الأزمة؟

- كيف سيتم إبلاغ القادة والعاملين بانتهاء الأزمة والانتقال للعمل الطبيعي؟

- هل هناك إجراءات متابعة اخرى قد يحتاجها الموظفين بعد هذه الأزمة؟ وما هي؟ (في

بعض الأزمات، قد يلزم أن تكون هناك مشورة ومتابعة نفسية للأعضاء)؟

- كيف سيتم الاستماع / الاستجواب للأشخاص ذوي الصلة بالأزمة؟

- كيف سيتم جمع ملاحظات حول هذه الأزمة، وتسجيل الدروس المستفادة

٧-التأكد من جاهزية الفريق للتعامل وفق هذه الخطة (الموضوعة تفصيلياً بخطوات ٥ و ٥ &

التأكد من مشاركة وموافقة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي على خطط الأزمات.

التأكد من وصول الخطة كاملة (وما تم تجهيزه في خطوة ٥) لكل من أعضاء فريق إدارة الأزمات.

وهي المرحلة السابقة على نشوء الأزمة والتي يتحدد وفق اتجاهاتها وتحليل بياناتها التنبؤ بالأزمة. فالأزمة هي خلاصة مجموعة من الاستنتاجات أو المشكلات التي تتفاقم لتصل في النهاية إلى الأزمة.

وهذه المرحلة نستعين بأدواتها لإمكان مواجهة الأزمة حال حدوثها وأهم هذه الأدوات أو الاستعدادات التي تتمثل في المعلومات والبيانات عن الأزمة والتخطيط اللازم، ووضع الحلول البديلة لها، وتشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة.

دور المعلومات والبيانات في مرحلة ما قبل الأزمة:

تتمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها قبل الأزمة عنصراً حيوياً في تخطي حاجز المفاجأة وعنصر عدم التوقع للحدث.

كلما كانت المعلومات كافية وصادقة ومعبرة عن الواقع الأزموي كلما كان استخلاص النتائج منها إيجابياً في التعامل مع الحدث وكانت نتائج أكثر دقة. ثم إجراء عملية تصنيفها وتبويبها ثم تحليل نتائجها وتصاغ في شكل أدوار يحدد فيها وظيفة كل عضو من أعضاء فريق الأزمة. وتتنوع المعلومات والبيانات حسب نوع الأزمة وطبيعتها.

التخطيط للأزمة ووضع الخطط البديلة:

يقصد بالخطة رسم المستقبل الذي يأتي كخطة أولى للعديد من الخطوات التي سيتم إنجازها، لذلك فإن التخطيط يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنبؤ. والتخطيط اللازم يكون باستخدام

قاعدة المعلومات والبيانات التي أمكن الحصول عليها، وتطوير هذه البيانات لخدمة الحدث. يجب التعامل بدائل الخطة بحذر مع المتغيرات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطة الأصلية.

تشكيل لجان إدارة الأزمة وتحديد اختصاصاتها بكل دقة:

يعتبر تشكيل لجان إدارة الأزمة من الأهمية بمكان لما لنتائج هذا التشكيل من خطورة بالغة على سير الموقف الأزموي.

وتتعدد اللجان، وتحدد اختصاصاتها بدقة بما لا يؤدي إلى تداخل المهام، والتنسيق بينها لمواجهة الأزمة في سائر مراحلها، وصولاً إلى السيطرة على الموقف والتعامل معه ومواجهة آثاره.

خصائص الخطة الجيدة لإدارة الأزمة:

- كل خطة قائمة بذاتها، وتصمم لهياكل إدارية وعمليات محددة وتوضح كيف تعمل تلك الأجزاء أثناء الأزمة.
- توضح الخطة الأولويات وتضم قائمة بالقضايا التي تحتاج عناية خاصة بعد الأزمة.
- تحدد السلطات والمسئوليات لكل فرد في المنظمة.
- الخطة يجب أن تكون عملية ويمكن تنفيذها بكفاءة.
- يجب أن تكون الخطة مفهومة وبسيطة وتوضع لتناسب جميع المستويات في المنظمة.

- يجب أن تكون الخطة شاملة تحتوي على مادة كافية، ولكن في نفس الوقت يجب تجنب التفاصيل لأنها تمثل عبئًا عند التنفيذ.
- يجب أن ترضي جميع الأفراد المتأثرين بها.
- يجب أن تراجع الخطة بصفة مستمرة.
- يجب أن تختبر الخطة ويتم التأكد من أن الجميع قد فهم دوره فيها.
- أن تكون الخطة مرنة، ويمكن تحديثها وتعديلها عند تغير الظروف وتحتوي على مرشحات عامة وليست تفصيلية تناسب حالة واحدة محددة من حالات الأزمات.
- ولكن يجب ملاحظة أن التخطيط لمواجهة الأزمة لا يمكن أن يحل أو يساهم في حل كل موقف محتمل وكذلك لا يعفي الإدارة من مسؤولياتها في حل الأزمة

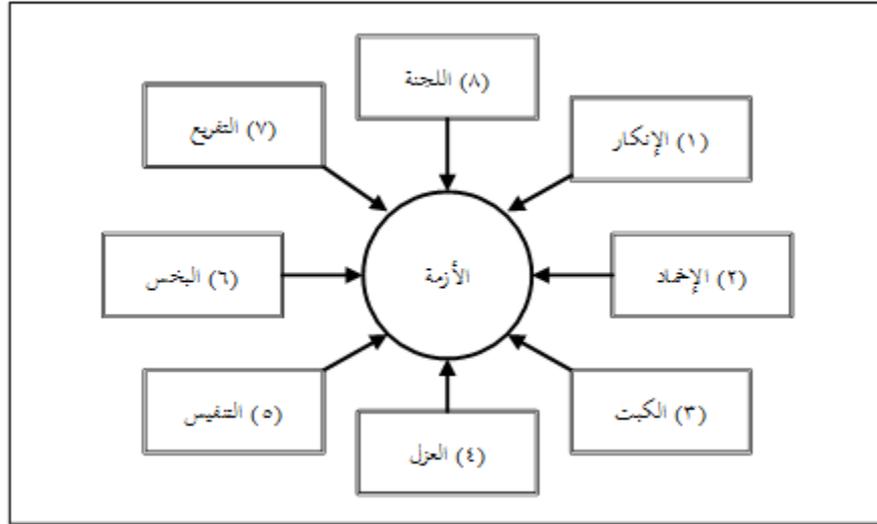
الاستراتيجيات و التكتيكات المتبعة في مواجهة الأزمات

هناك نوعان من الإستراتيجيات:

١- إستراتيجيات تقليدية

٢- إستراتيجيات حديثة

الإستراتيجيات التقليدية:



(1) الإنكار:

وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود أزمة، بل يصل الأمر إلى التعطيم الإعلامي للموقف. وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورياً ومتسلطاً يميل إلى المحافظة على مكاسب النظام ويميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعقيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأن النظام يتسم بالازدهار .

ومن خلال الأفكار والرفض والتعقيم يتم تدمير الأزمة

(2) الإخماد:

يشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماماً. وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الأزمة. من خلال:

- منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز.

- منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم.

- النقل إلى مكان آخر.

ولا يلجأ النظام المتسلط إلى مرحلة الإخماد إلا حينما تصل الأزمة إلى مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة .

(٣) الكبت:

هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة

(٤) العزل:

تشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:

- إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية أو عملية و البدلات والمكافآت.

- ترقية محركي الأزمة إلى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.

- نقل محركي الأزمة على أقسام وفروع بعيدة جغرافياً.

- التهديد لمحركي الأزمة.

وعادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة ومحركيها الرئيسيين وعزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين للأزمة أو المهتمين بها حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.

(٥) التنفيس:

هي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم "تنفيس البركان". وفي هذه الطريق يتم الآتي:

- سؤال مسببي الأزمة عن طلباتهم.

- مناقشة المحركين لها عن أسباب الأزمة.

- سؤال مؤيدي الأزمة عن سبب تأييدهم لها.

وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، حيث يعبر مسببي ومؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال المناقشات المتعددة والطويلة تهبط حدة المناقشات وتهدأ الأزمة ويقل الغضب

(٦) البخس:

هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تقلل من شأنها وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة وأسبابها ومحركيها.

تفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وتفيد أيضاً حينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

(٧) التفريغ:

هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها، وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين. ولا تخرج الاحتمالات عما يلي:

- قوى الأزمة (المحركين والمؤيدين) صلبة وقادرة على الاستمرار في الصراع.

- قوى الأزمة مستعدة للتراجع والتفاوض.

- قوى الأزمة في صراع بسبب اختلافها الحضاري والثقافي والعقائدي.

يلي ذلك التفاوض مع كل فرع من فروع الأزمة بعد القيام بتقسيم بالشكل السابق،

ومحاولة امتصاص غضبهم، واستقطاب ميولهم، وإقناعهم بالشكل الملائم لكل فرع أو نوع

أو طريقة من قوى الأزمة

(٨) اللجنة:

حيث يتم تشكيل لجنة تدرس الأزمة على وعد بالحل. وحيث أن إجراءات اللجنة طويلة من

خلال: الاجتماعات، والاستماع إلى الآخرين، وتأجيل لعدم حضور البعض، واستكمال

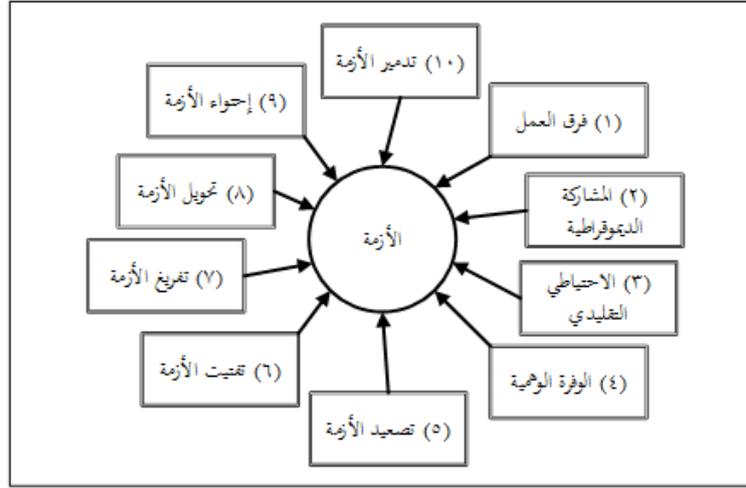
للجلسات في موعد آخر، وتشكيل لجان فرعية من اللجنة الرئيسية، فإن ذلك يؤدي إلى

الإرجاء والتسويق والتمميع للأزمة وتفرعها إلى مسارات ضعيفة.

الإستراتيجيات الحديثة:

أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات

الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث.



(1) فرق العمل:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية)، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدلي بدوله في محاولة حل الأزمة. وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح على هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصوره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة. ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمراً ضرورياً ومحجباً لدى متخذي القرار.

هذا ويمكن لتشكيل فرق العمل أن يأخذ عدة صور منها ما يلي:

فرق العمل المؤقتة:

يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفريق العمل.

فرق العمل الدائمة:

حينما تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جداً لحلها، فيمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها مجلس الإدارة المصغر ، وذلك في حالة تعرض الشركة لأزمات، أو إفلاس أو مشاكل حادة. وهذه المجالس تتميز أنها موازية للمجلس الرئيسي وتضم عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل المنظمة.

(٢) المشاركة الديموقراطية:

يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الازمة يغلب عليه الجانب البشري ، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديموقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم.

(٣) الاحتياطي التعبوي:

أخذت هذه الطريقة من علوم الإعداد العسكرية وعلوم إدارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في امان أو "حد أمان" للمواد والخامات وذلك في حالة تأخر توريدها من الموردين. وعلى المنظمات إذآ أن تتبع نفس الفكرة إن كان نقص المواد ومتطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل أو قد يهز كيان المنظمة.

ومن أمثلة الاحتياطي التعبوي.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للخامات.

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للمنتجات (لتوفير سيولة لازمة للبيع).

- حد الأمان أو الاحتياطي التعبوي للأدوية.

(٤) الوفرة الوهمية:

حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك:

- توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي

- دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع.

(٥) التصعيد:

هو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتمد، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- تضارب المصالح.

- اختلاف الاتجاهات والآراء.

- انشقاق التحالفات.

(٦) التفتيت:

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأهون شكلاً والأبسط حلاً. فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، كإضراب كافة العاملين بإحدى المنظمات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة، والتعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدة. وفي حالة الإضراب يمكن التعامل مع صغار العاملين بمفردهم وبمعزل عن مجموعة أخرى كالموظفين وكالعاملات وكالمشرفين، فكل طرف له احتياجاته ومطالبه عن باقي الأطراف، ويمكن علاج مشكلة الإضراب العام ببدء مناقشة كل مجموعة على حده. وهنا أمكن تفتيت الأزمة إلى أزمات صغيرة يمكن التعامل معها.

(V) التفريغ:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وفي هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة و أسبابها وقد ترجع الأسباب أو المضمون إلى:

- أسباب اقتصادية.

- أسباب دينية وعقائدية.

- أسباب ثقافية.

ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركي الأزمة ومؤيديها، ثم البدء بالحوار، وشيئاً فشيئاً يتم إقناع محركي الأزمة بخطئهم . وهنا أصبحت الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها، وبالتالي تنتهي بسرعة.

(٨) التحويل لمسار الأزمة:

حينما تصبح الأزمة شراً مستطيراً يهدد كيان المنظمة ، قد يصعب مواجهتها، وإنما يمكن بالحكمة تحيل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال. فعلى سبيل المثال يمكن الآتي:

-تحويل الموظفين ذوي الميول إلى العدوان للعمل في مجال الإبداع الإداري أو أمن المنظمة.

-تحويل الهاكرز ومن يخترق أنظمة الكمبيوتر إلى اخصائيو أمن معلومات.

ويبدأ الأمر بالاعتراف بالمشكلة وتحديد أسبابها واستيعاب نتائجها ومعرفة طبيعة محركها، ووضع إستراتيجية لإقناعهم وجذبهم وإقراءهم لتحويل قدراتهم الهدامة إلى مسارات أخرى، بل يمكن تحويلها إلى مسارات إيجابية وخلاقة.

(٩) الاحتواء:

تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها والتعامل مع نقابات العمال يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء. حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم.

وتمر عملية الاحتواء بالمراحل التالية:

- تحديد قيادات الأزمة.
- الاجتماع معهم والإنصات لهم.
- مطالبتهم بالعمل من خلال القنوات الشرعية (مثل النقابة والتفاوض الجماعي والاجتماعات الرسمية مع الإدارة).
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم وحصرها في أهم الأمور.
- البدء في التفاوض للوصول إلى حلول وسط.
- بهذا الأسلوب تضيع الفرصة على أي محركين خارجيين من استغلال الأزمات العمالية في تفويض أركان المنظمة.

(١٠) تدمير الأزمة:

تسمى هذه الطريقة أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر. وتستخدم حينما ترى المنظمة أن هناك مدمر للمنظمة ويهدد بقاءها وهنا تلجأ المنظمة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها.

ويتم استخدام هذه الإستراتيجية باتباع الخطوات التالية:

- ١- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة، والهجوم على فكر الأزمة، وعلى كل من له صلة بها حتى يمكن هدم الأزمة من جوانبها.

- ٢- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤدين أو ذوي الفكر والتأثير على عناصر الأزمة، حتى يمكن زعزعة أفكارهم وتفريغ الأزمة من فكرها وأساليبها.
- ٣- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم
- ٤- إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل اتباع الأزمة من جهودهم السلبية إلى مسارات أخرى ذات جهود إيجابية.

أثر التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات

التخطيط الاستراتيجي يضع اهداف استراتيجية ومنها مواجهه المخاطر والتهديدات التي قد تعترض سير العمل وانتظامه و التخطيط التشغيلي له دور في دراسة المخاطر والتهديدات والأزمات من خلال نموذج SWOT

فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن تخطيط على مستوى المنظمة ككل و بعيد المدى و يسعى إلى إيجاد حلول و إجراءات بالإستعانة بخبراء لتجنب الأزمات و تحقيق الكفاية و الربح و إستمرار المنظمة في عملها

و هو المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة ترشد إلى الطريق الصحيح في المستقبل وكيف يمكن تحقيقه

كما يعد التخطيط الاستراتيجي لمرحلة ما قبل الأزمة عملية و قائمة حتى تتجنب المنظمة الوقوع في الأزمات المفاجئة أو التقليل من تداعيات الأزمة مما يساهم في الحفاظ على سمعة المنظمة من الصعوبات و المخاطر التي تلحق بها

كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المنظمات للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها بغض عن نوعية هذه الأزمات و درجة خطورتها و هو أيضا يهدف إلى المساهمة في منع حدوث الأزمات و التحضير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها

فالتخطيط الاستراتيجي هو مرحلة من المراحل الرئيسية في العملية الإدارية كونه يمثل أسلوبا في التفكير و المفاضلة بين أساليب و طرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات من جهة و طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها و جوهر عملية التخطيط يكمن في التنبؤ للأزمات المحتملة و دراسة الآثار المترتبة عليها

إدارة أزمات الأعمال

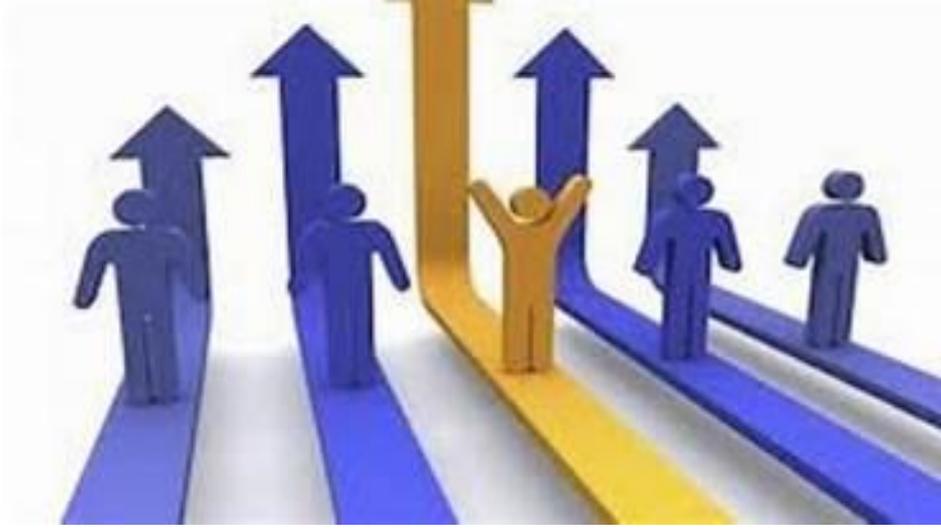


الفصل الرابع

القيادة التحويلية و إدارة الأزمات

- المهارات المطلوبة للقيادة التحويلية
- أبعاد القيادة التحويلية
- خصائص القائد التحويلي أثناء الأزمة
- أنماط القيادة التي تؤدي إلى أزمات

القيادة التحويلية و إدارة الأزمات



القيادة التحويلية

هي نوع مختلف من القيادة تمتلك من السمات و الخصائص و المهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفعال في العاملين و ظروف العمل فهي نمط قيادي ذات رؤية ثابتة و تعتمد التعليم المستمر و التشاركي و التحفيز الإيجابي و القائم على القبول و الدافعية بين المرؤوسين في المنظمة و تسعى إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات و العمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم بأنفسهم و تبني فكرة المسؤولية الأخلاقية

دور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

- ١-تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- ٢-تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- ٣-الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

٤- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم آراء وحلول غير مسبوقه.

٥- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكله وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.

٦- تقبل التغيير وقت الأزمات.

٧- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

٨- إتخاذ القرارات السريعة

٩- ابتكار حلول إبداعية و خلاقه لحل الأزمه و تجاوزها

١٠- مواجهة التهديدات الداخلية و الخارجية

١١- التوفيق بين المصالح المتناقضة

١٢- تقليل الخسائر و تعظيم الفوائد

١٣- إعداد و تأهيل القيادات البديله

١٤- تحفيز أطراف الأزمه و مساعدتهم على تكوين ثقافة جديدة لمواجهة الأزمه التي تحدث في المنظمه.

١٥- مشاركة و إدماج جميع العاملين للالتزام بخطة مواجهة الأزمه

١٦- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة تبعات الأزمة ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل الأزمة .

المهارات المطلوبة للقيادة التحويلية

التعامل مع الأزمات يتطلب مهارات معينة لما يتضمنه موقف الأزمة من أبعاد كالمفاجأة من وقع الصدمة والتهديد للقيم الإنسانية والإجتماعية وضيق الوقت المتولد عنه سلسلة من المواقف المتجددة كما أن ردود الفعل المترتب عليها تتأثر بشكل كبير بالسمات الشخصية والسلوكية للقيادة وقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة

المهارات المطلوبة:

١- القدرة على الثبات النفسي والتفكير الرشيد الذي يؤثر إيجابيا على العمليات الذهنية المرتبطة باتخاذ القرار

٢- الشجاعة و القدرة على التوقع والتخطيط لمواجهة الأزمة

٣- التحرر من القيود التي تعيق حركة القيادات والمتمثلة في النظم الجامدة

٤- استخدام كل ما يتوفر لديها من مهارات الابتكار والمرونة والإستفادة من مشاركة الآخرين

٥- المرونة و الفعالية

أبعاد القيادة التحويلية

١- الكارزمانية :

تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، الالتزام والاعتراف للقائد ، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكارزمانية بالازمة وايجاد الحلول الواقعية لها . اذ يكون التابعين منفتحين للقائد و أن القادة الكارزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير الدقيق فضلا عن ميلهم كما انها تصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي .

٢- الحافز الالهامي :

تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في ايضاح وايصال توقعاته لهم ، ويصف اسلوب الالتزام للاهداف واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية

٣- التحفيز الفكري

نشير الى بحث القائد التحويلي على على الافكار الجديدة فهو يحفز التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل . فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط

القوة والضعف للمنظمة وتنمية التعبير لها . وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين

٤-الاعتبار الفردي:

تشير الى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الاداء الفاعل.

خصائص القائد التحويلي أثناء الأزمة

- ١- توافر الشجاعة الكاملة على مواجهة الخطر
- ٢- التفاؤل و الثقة بالنفس و التصميم على مواجهة الأزمة و حلها
- ٣- المشاركة الوجدانية في إطار الموقف الحالي للأزمة
- ٤- اتخاذ القرار الملائم في الوقت المحدد
- ٥- استنتاج الخطط اللازمة للتعامل مع الأزمة في إطار المعلومات
- ٦- سداد التوقع لمسارات الأزمة و اتجاه حركتها
- ٧- المرونة و القدرة على التحرك السريع بعيدا عن اللوائح و القواعد أثناء مواجهة الأزمة

٨- التحلي بالصدق

٩- البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولويات

١٠- الاحتفاظ بطريقة تفكير متزنة ومعتدلة وواقعية .

١١- الاستضاءة بآراء الآخرين وأخذ أفضل ما عندها .

١٢- تحمل المسؤولية ويشجع التواصل في الاتجاهين الأفقي والعمودي



أنماط القيادة التي تؤدي إلى أزمات

١- القيادة الديكتاتورية

هي نمط قيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات دون مشاركة من باقي أعضاء المجموعة و تنطوي على سيطرة مطلقة على المجموعة.

ويميل العمل تحت هذا النوع من القيادة إلى السير وفقاً لقواعد محددة ولا يمكن التفكير خارج الصندوق، مما لا يفسح مجالاً للإبداع.

القائد يتميز بالمركزية المطلقة و يجبر مرؤوسيه على العمل و يستخدم أسلوب التهديد و الإكراه فهو يجبرهم على إتباع منهجيته و سياسته ليس قناعة لكن خوفاً من العقاب يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه ، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث يكبت الدكتاتور العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه ، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل ، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

٢- القيادة البيروقراطية

تتصف أن القائد لا يمثل من يقودهم .. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه. ، اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته ، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل . يهرب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الأفراد ، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يتراءى له .

أهم دور للبيروقراطي هو متابعة بالإجراءات وسرعان ما تتحول بالإجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الأخطاء.. .

٣- القيادة الحرة

يتصف نمط هذه القيادة في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف و اختيار طرق العمل و تنفيذ المهمات و القائد ليس له دور إلا الإشراف ولايتحمل كامل المسؤولية

تمكين العاملين:

لمواجهة الأزمات يتطلب الأمر استخدام مداخل وأساليب إدارية متطورة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ، وفي الوقت نفسه تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

مفهوم تمكين العاملين

عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل.

إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم بدون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.

تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

تمكين العاملين وتفويض السلطة:

تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أو إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.

تمكين العاملين والمشاركة.

تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية

تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

أبعاد تمكين العاملين:

البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

الفاعلية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

فوائد تمكين العاملين:

بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

ارتفاع الإنتاجية.

انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

تحقق مكانة متميزة.

زيادة القدرة التنافسية.

زيادة التعاون على حل المشكلات.

ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانياً – بالنسبة للفرد:

إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

تنمية الشعور بالمسؤولية.

ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

متطلبات تمكين العاملين:

الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم. الثقة المتبادلة هي توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار. فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

الدعم الاجتماعي:

يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.

فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، كما تؤخذ بجدية.

الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

التدريب المستمر:

تمكين الموظفين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. والتدريب على تحمل المسؤولية والتدريب على كيفية تطبيق مبدأ الشورى، وكيفية تحقيق مبدأ الرقابة الحقيقي.

مكافأة الموظفين:

تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

معرفة وإدراك أهمية الوقت.

إنشاء مركز لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة الدولة ومؤسساتها.

نصب نظم وأجهزة إنذار مبكر.

التهيؤ والاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات.

القدرة على حشد وتعبئة كل الطاقات والموارد المتاحة.

أجهزة اتصال متطورة وحديثة.

إدارة أزمات الأعمال



الفصل الخامس

القرار أثناء الأزمة

- النماذج الكمية في حل الأزمات
- المعايير المستخدمة في حل الأزمات
- شجرة القرارات
- الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الأزمة
- العلاقة بين الأزمة و القرار
- خصائص الأزمات الإدارية



النماذج الكمية في حل الأزمات

النماذج الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار أنها تحاول تقييم البدائل التي تم التوصل إليها بواسطة متخذ القرار. كما تتميز في أنها تحاول الوصول إلى الرشد والعقلانية والابتعاد عن التحيزات الشخصية.

المعايير المستخدمة في حل الأزمات

-تحديد و تشخيص الأزمة

-جمع البيانات الصحيحة عن الأزمة

- تحليل الأزمة

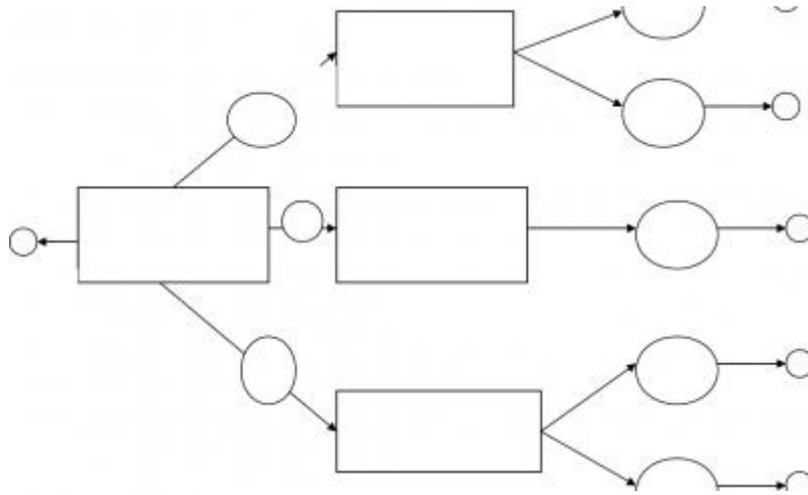
- إيجاد حلول بديلة

- تقييم واعي و صحيح لكل بديل

- اختيار الحل الملائم

- متابعة تنفيذ الحل

شجرة القرارات



شجرة القرار هي أداة دعم قرار تستخدم رسماً توضيحياً شبيهاً بالشجرة للقرارات والتبعات المتوقعة لها، متضمناً احتمال تحقق المخرجات، وكلفة الموارد، والمنفعة. هي رسم باتجاه واحد لعرض الخوارزمية. تستخدم شجرة القرارات عموماً في بحوث العمليات، خصوصاً في تحليل القرارات للمساعدة في تحديد الاستراتيجية التي ستؤدي لتحقيق الهدف.

هي إحدى طرق اتخاذ القرار التي يتم استخدامها؛ لتسهيل عملية اتخاذ القرار ويكون القرار المتخذ هو القرار الصحيح الذي يوصل المنظمة لأهدافها ويبعدها عن الخسارة. تفيد شجرة القرار في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة بسيطة ومنطقية، تمكن المدير من فهم وتقييم البدائل المتنوعة وذلك في حالة اتخاذ القرار متعدد المراحل، حيث يؤثر على القرارات التالية له

وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف التي تواجه متخذ القرار واحتما تحقق كل موقف .

مكونات شجرة القرارات:

١-العقد: وهي نوعان عقد الأداء أو التصرف وعقد المصادفة أو الاحتمال.

٢-الفروع أوالشعب: وهي ثلاثة أنواع هي فروع الأداء، فروع المصادفة، فروع عقد النهاية.

٣-العوائد والنتائج.

الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات الأزمة

يتم استخدام التحليل الإحصائي و الرياضي و القياسي بالمقدار الذي تتطلبه دراسة الأزمة ليتم تشخيصها جيدا و توفير المعلومات الكاملة و التفصيلية و المترابطة و الصحيحة أمام متخذ القرار

العلاقة بين الأزمة و القرار

تعد قرارات الازمة من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوح وعدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة تعطي حلولاً سليمة، ومما يزيد من صعوبة الموقف ان كل ازمة عادة ما تكون فريدة في نوعها، كل ذلك يجعل قرارات الازمة تتصف بـ:
عدم التأكد:

حيث الامور المتشابكة والتوتر المتزايد والنتائج عن الازمات كما يستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التأكد.
التعقيد:

حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والاطراف المتضمنة في الازمة، وتزيد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها، فضلاً عن وجود سلسلة من الاسباب والنتائج المعقدة والمجالات العريضة للتحركات الاستراتيجية ووجود كثير من الافراد والجماعات والكيانات. كل هذا يمثل مجالاً معقداً امام صانع القرار.
تعارض المصالح:

هناك شبكة مختلفة من الافراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم أخذها في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرار وقت الازمة، وينبغي مراعاة مصالح الاطراف المعنية الموجودة في محيط الازمة.

التدخل العاطفي:

ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها التوضيحية، ودائماً ما يدخل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الآخرون.

مقاومة التغيير:

غالباً ما تؤدي الأزمات إلى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الأوضاع الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات في الاتصالات والمعلومات ومقاومة للتغيير من جانب منفي القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضاً هذا التغيير.

يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل بالآتي :

١. عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة .
٢. سرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف متخذ القرار.
٣. نقص المعلومات، نظراً لتعدد المواقف المفاجئة والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة.
٤. تأثير القرارات بشخصية متخذ القرار في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير.
٥. تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها.

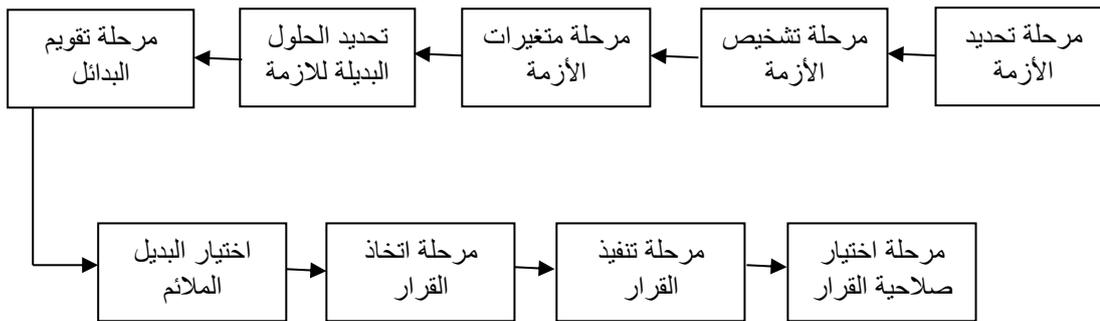
مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات



يبدأ اتخاذ القرار مع ظهور ازمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذه، حيث تكمن

مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات

مراحل عملية صنع القرار في ظل الازمات



مرحلة تحديد الازمة:

حيث لابد من فهم الموقف الذي يواجه المنظمة ويتم صنع القرار من اجله فقد تواجه المنظمة كارثة، او مشكلة، او تحديد، او نزاع... ، كما ينبغي معرفة اهم السمات التي تميز هذه الازمة وكيف يتم تصنيفها وفي اي مرحلة يمكن ان تضع المنظمة نفسها من مراحل الازمة وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة جمع حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الاهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار.

مرحلة تشخيص الازمة:

وهي تهدف الى تحديد الاسباب الحقيقية للازمة، فقد يمكن انها حدثت نتيجة سوء الفهم والادراك، او سوء التقدير والتقويم، او تعارض المصالح والاهداف، او اسباب ادارية ومالية مختلفة... ، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الازمات كأن يكون منهج وصفي او بيئي او منهج منظم....

مرحلة تحليل متغيرات الازمة:

وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الازمة المعنية، فلكل ازمة بيانات ومعلومات واحصاءات تتعلق بها وهذه تتوقف على:

الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية).

مدى خطورة الازمة ودرجة تعقدها.

درجة السرعة المطلوبة لحل الازمة.

مرحلة تحديد الحلول البديلة للازمة

لا يمكن تصور وجود حل وحيد للازمة، بل من الممكن ان يكون لها حلول متعددة، ولذا تتعدد البدائل بل ومن الممكن ان تتناقض مما يجعل صنع واتخاذ القرار امراً عسيراً. لذا لابد من تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على ان يشترط في الحل البديل امران:

القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار.

ان يتم في حدود الموارد المتاحة، اي امكانية التنفيذ اذا ما اختاره صانع القرار.

مرحلة تقويم البدائل:

اي دراسة الحلو البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر التالية:

تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام.

درجة اسهام البديل في حل الازمة.

مقدار التكلفة او الابعاء التي تترتب على تطبيق كل بديل.

المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق او اختيار كل بديل.

المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الازمة وينتج آثاره.

الازمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل.

مرحلة اختيار البديل الملائم والمناسب:

وذلك بالمقارنة بي البدائل السابقة للوصول للبديل الاكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب، واختيار البديل سوف يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً والتقديرات الاحتمالية مما يجعل عملية الاختيار عملية شاقة، ويمكن التخفيف من هذه العملية الشاقة عن طريق تحديد العامل الحرج وهو العامل الذي يحسم اختيار البديل المناسب، فقد يكون هذا العامل هو الوقت وهنا يتم اختيار البديل الذي يستغرق وقتاً اقل لعلاج الازمة. وينبغي: اختيار البديل بعيداً عن التحيز او التركيز على بديل دون غيره.

اختيار البديل مقبولاً لدى ما سوف يفوم بتنفيذه.

اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه او فشله.

مرحلة اتخاذ القرار:

اي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل والتركيز على قرار واحد اكثر موضوعية وافضل القرارات البديلة.

مرحلة تنفيذ القرار:

يتم اتخاذ توقيت اصدار القرار من جانب صانع القرار تمهيداً لتنفيذ وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة، وتتطلب كفاءة التنفيذ كفاءة الاتصال بمنفذي القرار حيث يجب ان يفهموا الاهداف التي من اجلها صنع القرار. حيث ان مراحل صنع واتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل المناسب ولكن بوضعه موضع التنفيذ.

مرحلة اختيار صلاحية القرار:

يتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار، او اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره او اتخاذ اجراءات مصححة للاول.

أنواع القرارات في إدارة الأزمات

تم تحديد انواع القرارات التي تتخذ من قبل الادارة اثناء الازمة الاتي:

١.القرارات قبل ميلاد الأزمة :

وهي قرارات إستراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للآزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة والتي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات .

٢. القرارات إثناء الأزمة :

وهي القرارات العملية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتساعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف .

٣. قرارات بعد انتهاء الأزمة :

هي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص العبر ويكمن ذلك قرارات وقائية واستعداديه تسبق الأداء في المستقبل ، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحيانا إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الازموي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

خصائص الأزمات الإدارية

- 1- تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة
- 2- وجود إشارات عديدة تنبع عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي و هذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر
- 3- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء مادية أو إجتماعية أو نفسية
- 2- تؤثر الأزمة عند حدوثها على كثير من الأطراف
- 3- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة للتعافي من آثار الأزمة و الرجوع إلى الوضع السابق للأزمة
- 4- تتسم الازمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات
- 5- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة

إدارة أزمات الأعمال



الفصل السادس السيناريو

- مفهوم السيناريو
- أهداف وأهمية السيناريو
- معايير جودة السيناريو
- خطوات بناء السيناريو
- صياغة السيناريو



مفهوم السيناريو

مجموعة من التوقعات والافتراضات التي لها علاقة بموقف معين في مجال محدد، حيث يقوم نظام إدارة الأزمة على التحليل؛ ليتم وضع البدائل والتصورات للأزمة .

هو كل الاحتمالات التي يمكن أن تحصل في المستقبل، وما هي الحالات التي يمكن أن تحدث ولكنها لم تحدث.

هو تقليد لظاهرة معينة للقيام بتفسير سلوكها والتوقع به، حيث يقوم على وصف النظام الحقيقي عن طريق تطوير نموذج محدد يبين طريقة تداخل العوامل التي تؤثر في الأزمة. عندما تقع الأزمة يحتاج المسؤولون ومتخذي القرار إلى وسيلة تساعدهم على التنبؤ بسلوك الأزمة. ومن هذه الوسائل ما يطلق عليه "السيناريوهات" حيث يمكن التنبؤ بأفضل وضع للأزمة، وبأسوأ وضع للأزمة. وافضل سيناريو يساعد متخذي القرار على التشبث به وعلى دفع الأزمة في هذا الاتجاه. أما أسوء سيناريو فيشير إلى الظروف غير المواتية التي يمكن

أن تدفع بالأزمة إلى مزيد من الأضرار والخسائر. وعندما تقع في أزمة فإن الحقائق تكون غير معروفة في البداية،

أهداف و أهمية السيناريو

من عوامل نجاح إدارة الأزمات هو قيام إدارة الأزمة بتصوير مجموعة من السيناريوهات الرئيسية والسيناريوهات التي يمكن أن تكون بديلة لكي يتم التعامل معها. والسيناريوهات تعتبر من أهم القواعد التي تتبعها إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة، حيث تكون عملية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة ذات درجة عالية من الصعوبة؛ لأنها تتصرف مع أزمة لم تحدث لحد الآن ومظاهر الأزمة وآثارها لا تكون واضحة.

مكونات السيناريو

الأنواع

نوع الأزمة

نوع من وسائل الوقاية

المراحل

الإنذار المبكر

الوقاية

احتواء الأضرار

استعادة النشاط

التعلم

النظم

نظام المعلومات

التحليل

الإمكانات المادية

فرق العمل

القيم والثقافة

الأطراف المعنية

الداخلية

الخارجية

أسوء سيناريو

أزمة غير متوقع حدوثها سلسلة من الأزمات المتتالية

ليس هناك ترتيب سابق لوسائل الوقاية

ليس هناك إشارات إنذار مبكر أو توجد إشارات ولا يتم جمعها.

عدم فاعلية وسائل احتواء الأضرار

الفشل في استعادة النشاط.

عدم الاستفادة من الدروس

عدم وجود نظام، بل وعدم وجود معلومات .

تحليل خاطئ للمخاطر

عدم وجود إمكانيات تساعد على مواجهة الخطر.

عدم وجود فرق عمل.

ثبوت صحة الاتهامات نحو المنظمة

افضل سيناريو

أزمة متوقع حدوثها

ليس هناك ترتيب سابق لوسائل الوقاية

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وإبلاغها وتحليلها.

هناك محاولات للوقاية

احتواء الأضرار بكفاءة

هناك احتياطات وتدابير لاستعادة النشاط

الاستفادة من الدروس من خلال تنمية المهارات الإدارية في مواجهة الأزمة

وجود شبكة ونظام معلومات جيد يولد معلومات وفيرة.

وجود برامج واضحة لتحليل المخاطر

استعداد مادي لمواجهة الخطر

المديرون جاهزون ثقافياً وإنسانياً لمواجهة الأزمة.

هنا الأطراف الداخلية على علم كامل بالأحداث ويشتركون في صناعتها.

معايير جودة السيناريو

- ١- ملائم للطبيعة الجغرافية لمكان المواجهة
- ٢- ملائم لخصائص الأزمة و الحالة التي هي عليها و مدى قوتها و تأثيرها على المنظمة
- ٣- ملائم للهدف المطلوب تحقيقه
- ٤- يحقق المصالح و المكاسب التي تسعى القوى المسببة للأزمة في الحصول عليها
- ٥- يوزع بكفاءة الوقت المتاح لفريق الأزمة لإنجاز مهامه
- ٦- أن يكون قادر على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للخيارات والسياسات، دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمستقبل، زيادة الثقة في خيارات المستقبل ودراسة العواقب المحتملة لعدم اليقين من المستقبل.
- ٧- واضح ومتميز لتوسيع نطاق الفرص والخيارات المتاحة.

٨- يتميز بالتناسق بين مكوناته.

٩- سهل الفهم بحيث يمكن إحداث أي تعديل للسلوك، ترتيب الأولويات، تسهيل المقارنات واستخلاص النتائج.

١٠- واقعي معقول ومنطقي في كل نقط من المسار، من الوضع الابتدائي حتى الوضع المستقبلي.

١١- قادر على تحديد نقاط الحرجة في المسار، والقدرة على توقع الأحداث المأساوية التي قد تؤدي إلى انحراف المسار عن اتجاهه المقرر.

مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة :

١- عقد مجموعة من الاجتماعات التنسيقية بين فريق إدارة الأزمة و فرق مواجهة الأزمات و تحديد المهام المطلوبة لكل فريق

٢- التحليل الأولي لمهام كل فريق و تحديد البيانات و المعلومات اللازمة

٣- طلب العون و مساعدة الخبراء المتخصصين في حقل إدارة الأزمات

٤- رسم مخطط أولي مقترح للسيناريو

٥- إتاحة السيناريو المقترح للتدريب الميداني

٦- إعداد تحليل و دراسة و تقييم للسيناريو

٧- اعتماد الصيغة النهائية للسيناريو بعد عمليات الدراسة و التحليل من كل الأطراف ذات العلاقة .

خطوات بناء السيناريو

بناء السيناريو هي عملية خلاقة تعتمد على توجيهات عامة، حيث لا يوجد نموذج ثابت من السيناريوهات يمكن أن يحتذي به خلال عملية تحضير السيناريو، وبالتالي هناك الحاجة إلى مجموعة واسعة من المعرفة والخيال فسيناريو مواجهة الأزمة يعبر عن الرؤية الشاملة لمعدي السيناريو و قدرتهم على تحديد قوة الأزمة ليكون ملائم لما تمليه الأحداث و الظروف ووجود مرونة يمكن لفريق العمل من الحركة لو اختلف الواقع طبقا لما تقتضيه الظروف

خطوات بناء السيناريو

١- وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة

استعراض لعناصر الرئيسية للوضع الحالي و توضيح نقاط القوة والضعف و تحديد الاتجاهات السائدة، والناشئة أو التغييرات التي تنبئ عن تحولات كبيرة في المستقبل، ومن ثم استخلاص المواضيع والمشكلات الرئيسية الذين هم بحاجة إلى إجابة عند كتابة السيناريو. يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النموذج نفسه، ومتغيرات خارجية تعكس البيئة التي صنع فيها ذلك النموذج.

٢- فهم ديناميكيات النموذج، والقوى المحركة فيه

هو تحديد القوى المحركة في النموذج وتحليل العلاقات بين أجزائه والاتجاهات التي تؤثر عليها. يمكن تقسيم القوى الدافعة للنموذج إلى قوى ذو مستوى كلي مثل التكنولوجيا والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والقوى على المستوى الجزئي.

يمكن تصنيف أو تنظيم هذه القوى وفقا لقوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتميز بها، ووضع قياس مثل عالية -متوسطة -منخفضة، كما هو مبين في المثال التالي:

A القوى والعوامل (عالية التأثير، مع انخفاض درجة عدم اليقين)

B القوى والعوامل (عالية التأثير، مع درجة عالية من عدم اليقين)

C عوامل القوة (ضعيفة التأثير، مع انخفاض درجة عدم اليقين)

D القوى والعوامل (تأثير المنخفض، مع درجة عالية من عدم اليقين)

وهذا يفيد لتركيز الاهتمام على القوى والعوامل المؤثرة بشكل كبير.

○ صياغة السيناريو

تحديد الهيكل العام لسيناريو الأزمة

1- موضوع الأزمة :

يتناول ملخص عن الأزمة و احتمالات وقوعها و أسبابها المتوقعة و أثر هذه الأزمة على بيئة المنظمة

2- البيئة المحيطة بالأزمة :

تتناول عناصر البيئة الداخلية و الخارجية المرافقة للأزمة

٣- أطراف الأزمة :

تمثل القوى الصانعة للأزمة و العناصر المؤيدة لها و الغير مؤيدة لها

٤- الإمكانيات المتاحة في المنظمة :

تتضمن الإمكانيات البشرية و المادية و المالية

٥- ردود الأفعال المتوقعة :

تتضمن ردود الأفعال المتوقعة من كل طرف من أطراف الأزمة

٦- البدائل المتاحة :

إدراج جميع البدائل الممكنة حسب درجة قوتها

٧ - أساليب المواجهة :

تحديد المواجهين للأزمة

٨- التوصيات :

تتضمن توصيات فاعلة للتعامل مع الأزمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة

العناصر الرئيسية لصياغة السيناريو :

- ١- تحديد أسلوب التدخل في الأزمة و مواجهتها
- ٢- منح إدارة الأزمة سلطة و مسؤولية تمكنه من التصرف من دون الرجوع إلى المستوى الأعلى
- ٣- تحديد المسؤوليات
- ٤- مراعاة الزمان و المكان
- ٥- إدراج خطة إعلامية مساندة لجهود التعامل مع الأزمة و إدارتها
- ٦- تحديد وضع الأزمة لحظة المواجهة
- ٧- إدراج المؤثرات المادية
- ٨- إدراج المؤثرات النفسية
- ٩- مراعاة الثقافة أثناء الصياغة
- ١٠- تحديد طبيعة الموقف بين المنظمة و قوى الأزمة
- ١١- مراعاة عدم وجود ازدواجية في المهام
- ١٢- التنسيق

إدارة أزمات الأعمال



الفصل السابع

الخطوات السبعة التشخيصية للأزمات

- خصائص المنهج التاريخي و معتقداته
- أنماط التعاون في حل الأزمات
- اختراق الأزمة
- منطقة التفاوض
- الممارسات القيادية السبعة في كل الأزمات
- المنهج الإسلامي في حل الأزمات

الخطوات السبعة التشخيصية للأزمات



١- معرفة البيانات و المعلومات الكافية و اللازمة عن الأسباب الحقيقية للأزمة

٢- تحديد العناصر و العوامل التي دعمت نمو الأزمة و تطورها

٣- تحديد كيفية معالجة الأزمة

٤- تحديد توقيت و مكان معالجة الأزمة

٥- تحديد الطرف المسئول مع التعامل مع الأزمة

٦- تحديد طبيعة البيانات و المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة و فاعلية

٧- بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة

هناك مجموعة من المناهج تستخدم في تشخيص الأزمات و أهم مناهجها

مناهج تشخيص الأزمات

يعد التشخيص السليم للأزمات هم المفتاح السهل للتعامل معها، وأساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات ، المعرفة، الخبرة والممارسة. مهمة التشخيص الدقيق عن طريق معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت عليها وتحديد كيفية معالجتها.

فالأزمة تحتاج إلى:

معالجة سريعة.

معالجة حاسمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية منها:

المنهج الوصفي التحليلي:

تحديد مظاهر الأزمة وملامحها العامة ونتائجها وتأثيرها على الوضع العام، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها.

خصائص المنهج التاريخي و معتقداته

المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:

أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبني أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها فالتعمق في تشخيص الأزمة ، وردّها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة.

يستخدم هذا المنهج عندما تكون الأزمة أزمة غير فجائية، حدثت نتيجة التفاعل لمجموعة من الأسباب التي حدثت قبل وقوع الأزمة. وبناءً على هذا المنهج فإن إدارة الأزمة وكيفية التعامل معها، يجب أن يكون في ضوء المعرفة الكاملة والشاملة للماضي المتعلقة بالأزمة، كذلك كيف تطورت هذه الأزمة خلال الفترة السابقة لظهور الأزمة، كما يجب أن يتم إرجاع الأزمة لجذورها التاريخية ويعتبر أحد مفاتيح النجاح في إدارة الأزمة والعمل على وضع كل التوقعات لعلاج هذه الأزمة.

منهج دراسة الحالة:

ويعتمد على دراسة كل أزمة على حدة لإكساب الخبرة في التعامل معها .

منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات:

يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالأزمات الحالية من خلال دراسة المقارنة. وأسس المقارنة:

مقارنة زمنية تاريخية.

مقارنة مكانية جغرافية.

مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة.

مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

أنماط التعاون في حل الأزمة

عندما تتصل الأزمة بالأفراد و بالمنظمة عموماً يقوم قائد الأزمة بطلب مشاركة الرأي فى التعامل مع الأزمة التى يواجهها ويتم هنا الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التى اتخذت فى سبيل التعامل معها وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمتفق عليها ودور كل مشارك فى الخطة نمط التعاون ومن ثم القضاء على الأزمة.

تعاون داخلي بين أفراد المنظمة

تعاون خارجي بين المنظمات الخارجية و المنظمة

اختراق الأزمة

وتعني هذه الخطوة أساسا بالدخول الى الأزمة , وهي مرحلة صعبة لان الموقف يحيط به كثير من الغموض والإشكاليات , ويمكن التغلب على ذلك من خلال دراسة مستفيضة للموقف . ويتم ذلك من خلال اعداد قراءة الأزمة , واسترجاع الأوضاع السابقة

منطقة التفاوض

هي منطقة يجتمع فيها أطراف الأزمة لعرض و تبادل وتقريب و مواءمة و تكييف وجهات النظر لحل الأزمة

الممارسات القيادية السبعة في كل الأزمات

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم آراء وحلول غير مسبوقة.
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.

المنهج الإسلامي في حل الأزمات

تجنب الأزمة :

ذلك بالعمل الصالح ، والصبر،

الإعداد لإدارة الأزمة :

المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد بحذر

الاعتراف بوجود أزمة :

وأن سبب الأزمة يعود الى الفرد ذاته أو المنظمة

إحتواء الأزمة :

ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها ، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل

المحيطة بها والمغذية لأستمرارها ، من أجل تحيد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة . وتبرز هنا

ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة وأختيار أنسبها بعد توحيد الرأي

تسوية الأزمة

الإستفادة من الأزمة :

تمثل التجارب المتراكمة دروسا" غنية لعدم الوقوع في نفس الأزمة

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور منها:

أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ص) .

الإستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .

الابتكار والأبداع بما يثير الحماس والدافعية.

اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .

الصبر والثبات والتفأؤل.

التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه التي لم يبتعد عنها الرسول (ص)

وقت الأزمات.

الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .

التعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.

إدارة أزمات الأعمال



الفصل الثامن

مقاييس معرفة الإعداد اللازمة

- المعايير الرئيسية
- التخطيط للأزمات في المنظمة
- تجهيزات الأزمات في المنظمة
- تصنيف الأزمات

مقاييس معرفة الإعداد للأزمة



المعايير الرئيسية

يجب التعامل مع الأزمات بطريقة ذكية من خلال وضع مجموعة من القواعد

و مقاييس لمعرفة متطلبات الإعداد للأزمة و تطوير مقاييس فعالة ومداخل لدراسة

الأزمات والحد من أضرارها أو منع حدوثها. والاستجابة السريعة والتعامل الفوري مع الحدث

وقت وقوعه. و التخطيط و التجهيزات و الاهتمام بالاستراتيجيات الاتصالية

أسس إدارة الأزمة

- التعامل مع أطراف الأزمة أثناء إدارتها ، مراعاة الوسطية في التعامل.
- الوصول لأفضل النتائج وأقل الخسائر.
- لا يوجد مجال للخصومة أو العداوة مع أطراف الأزمة فالمصلحة العامة هي التي تحكم العلاقة بين فريق إدارة الأزمة وعناصرها الأخرى.
- عنصر الوقت عنصر فعال وهام وحيوي عند إدارة الأزمة ويجب أن يتم التعامل مع هذا العنصر بحسب طبيعة الأزمة وما ينجم عنها من خسائر.

- التمييز بين الإقدام والشجاعة والتهور والاندفاع عند مراحل المواجهة المختلفة.

التخطيط للأزمات في المنظمة

التخطيط لإدارة الأزمات مختلف عن التخطيط لإدارة المنظمة بشكل عام، فيوجد مجموعة من المتطلبات للتخطيط للأزمات يجب أن تتوفر؛ لأنه إذا لم يتم تحقيق التخطيط للأزمة بنجاح فإنه من غير الممكن مواجهة الأزمة.

مفهوم تخطيط إدارة الأزمات:

هو عملية منظمة ودائمة تعتمد على قوانين ثابتة يتم إنجازها مبكرًا قبل الوقت المتوقع للأزمة المتوقعة، حيث تركز وظيفة التخطيط هنا المساهمة في منع الأزمات المتوقعة حدوثها، كما يجب أن تكون مستعدة لحلها في حال وقوعها، ثم الرجوع للوضع الطبيعي بعد انتهاء الأزمة، كذلك يجب أن يقوم التخطيط في الأزمة على معلومات صحيحة ودقيقة.

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث هناك رد فعل لأي حدث، يختلف رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي تريدها المنظمة، التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل

منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

متطلبات التخطيط للأزمات:

- ١- وجود القيادة والإدارة المؤهلة التي بإمكانها القيام بوظيفة التخطيط بطريقة ناجحة.
- ٢- يجب أن يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات دقيقة ومبنية على بيانات صحيحة.
- ٣- وجود وتوفير مجموعة من المستشارين والمتخصصين والخبراء في مجال الأزمة.
- ٤- أن يتم التحديد للهدف من وظيفة التخطيط بكل دقة والعمل على تحويله إلى مهام وأنشطة ليتم تحقيق الهدف.
- ٥- يجب أن يتم توفر الموارد المادية.
- ٦- يجب أن يتوفر مصادر للحصول على المعلومات الدائمة والدقيقة للعمل على تحديث قاعدة البيانات.

تجهيزات الأزمات في المنظمة

سجل الأزمات:

لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

فريق إدارة الأزمات

الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع أزمة بعينها، وتتخلص مهامه فيما يلي:

- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
- إعداد خطة عمل للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
- الحد من إمكانية تصعيد الأزمة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
- رفع التقارير أولاً بأول للمدير المختص بإدارة الأزمات عن مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة.

وتنهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة.

خصائص قائد الفريق المختص بالتعامل مع الأزمة:

سمات شخصية: كالشجاعة والتفاؤل والمشاركة الوجدانية والقيادة وقوة الإدارة والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

سمات مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها والتعامل معها والاستفادة منها والقدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والخبرة الفنية بطبيعة المهمة والأزمة.

غرفة عمليات إدارة الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة:

تم تجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث.

احتياجات إدارية:

هناك إجراءات إدارية تساعد في التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات ولعل أهمها تبسيط الإجراءات، وهو ما يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم.

إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهي إدارة ذات طابع خاص لديها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة وعلى الجميع أن ينفذ أوامرها.

التواجد المستمر في موقع الأحداث: حتى يكون متخذ القرار على بيئة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد سريعاً أو على حسب طبيعة الأزمة وظروفها.

التخطيط

التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها.

وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو.

نظام اتصالات داخلي وخارجي

أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سباق وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

تصنيف الأزمات

تصنف الأزمات كالتالي :

أزمات سطحية تحدث الازمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، و أزمات عميقة ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى أزمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

ازمات مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.

الأزمة الزاحفة وهي أزمة تنمو ببطء ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، يصاحب هذه الأزمة تهديدا يشعر به الافراد العاملون بموقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين و الإدارة تحدث الازمة.

الأزم المتراكمة، وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الازمات.

أزمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهينة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

الأزمات الروتينية، تحدث بشكل دوري، و أزمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

الأزمة الاستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها.

المراجع

١- د. فراس أنور الجغير، د. مؤيد عبد الرزاق الفواعير. (٢٠١٩)، إدارة أزمات الأعمال مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع ،

٢- د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات دار النشر : الدار الجامعية – الإسكندرية

٣- أ.د. غسان قاسم داود اللامي ، أ.د. خالد عبدالله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات