

ادارة الازمات والمهارات المطلوبة

الدكتور وميض عبدالزهرة خضير

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال

الهدف من الدورة

- إلمام المشاركين بالمبادئ و المفاهيم الأساسية للزمنة ، وأساليب التعامل معها وممارسة الدور الإداري الفاعل لمواجهة وإدارة الأزمات على الأصعدة كافة.
- التصدي للززمات المفاجئة او المتوقعة بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية قياسية.

مؤشرات الأداء

- يقاس مستوى الأداء المحقق من الدورة في إنجاز مايتى :-
- امتلاك الفهم الواضح عن الأزيمة ومفهومها وإمكانية تدريب الكوادر اصحاب العلاقة.
- امتلاك إلفهم الواضح عن أسباب نشوء الأزمات وأساليب المعالجة لأزمات مستقبلية.
- الإلمام بأساسيات تشخيص الأزمات.
- الإلمام بالاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات.
- إمكانية رسم سيناريوهات التعامل مع الأزمات.
- إدارة الأزمات من خلال إتباع سلوكيات التعامل مع الأزمات.
- التعرف على كيفية بناء فريق العمل الازموي.

المقدمة

- لا شك إن الأزمات تحدث في كل زمان ومكان، حدثت في الأزمنة القديمة وتحدث في العصر الحديث. تقع في الدول المتقدمة وتقع في النامية وتحدث في القطاع العام وكذلك القطاع الخاص وتحدث في المنشآت الصناعية وأيضا في المنشآت الخدمية.
- والأزمة حالة قد تحدث اليوم أو تحدث غدا أو بعد غد وهكذا
- وأي أزمة تحدث قد تشكل بتأثيراتها المختلفة عوامل ضغط وجذب على جميع الكيانات الإدارية وان كانت تختلف بدرجات شدتها وقوتها من مكان إلى آخر.

أولاً: إدارة الأزمات

• مفهوم الأزمة وتعريفها :

- الأزمة.. من أزم. والأزمة هي الشدة والقحط ، والمأزم الضيق وكل طريق هو مأزم. وجاء في لسان العرب لابن منظور إن الأزمة تعني أيضا الشدة والقحط
- ويشير معجم (ويبستر) إلى كلمة الازمة (crisis) هي من اصل لاتيني وهي بدورها من الأصل الإغريقي krineir وتعني نقطة الانتقال إلى الأحسن وإلى الأسوء من مرض حاد.
- والأزمة هي نقطة انعطاف (في المرض ، الحياة ، التاريخ ،... الخ) وقت الخطر والصعوبة والقلق حول المستقبل

تعريف الازمة في العلوم الاخرى

- كما تعرف الازمة في أدبيات السياسية على أنها (حالة أو مشكلة تشكل خطراً على النظام السياسي ، مما يستدعي اتخاذ القرار بأسرع وقت)
- وتعرف في أدبيات علم الاجتماع على أنها(توقف لإحداث في المنظمة واضطراب العادات والانحراف بما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة) .

الازمة من وجهة نظر العلوم الاخرى

- والأزمة في علم الإدارة تعرف بأنها (الوضع الذي يواجهه الفرد أو المجموعة أو المنظمة والذي لا يستطيعون التعامل معه باعتماد الطرق الطبيعية الروتينية والذي يتأتى عنه خطط ناتجة عن التغير المفاجي).
- وتعرف أيضا بأنها (حدث سلبي لايمكن تجنبه مها كانت درجة استعداد المنظمة والذي يمكن إن يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها)

مفهوم الازمة عند بعض العلماء

- علماء الإدارة بان الازمة (هي حدث يصعب توقعه ويترتب عليه خسائر مادية ومعنوية مما ينجم عنه الكثير من المشكلات فانه حسن ادارته يتوقف على مهارة الإدارة وطبيعة مواجهة الازمة).
- ويرى البعض الآخر بان الازمة هي (لحظة حرجه وحاسمه تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة إمام متخذ القرار تجعله في حيره بالغه أي قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منها بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الازمة وفي الازمة ذاتها) .

مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

- نشأ اصطلاح (إدارة الأزمات Crisis Management) في الأصل في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والبراكين والفيضانات والأوبئة والحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة.
- ولقد ازدهر مصطلح إدارة الأزمات في أحضان علم الإدارة العامة أيضا عندما استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مازق طارئ وفي سبيل ذلك ظهرت (قوة المهام الخاصة) أو الإدارة بالاستثناء أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو إدارة المشروعات (لإنشاء مطار أو بناء خزان مياه) أو فكرة غرفة العمليات (War Room) operation center لإدارة المشاكل الحادة المتفجرة

ادارة الازمات

- فتعرف إدارة الأزمات Crisis Management بأنها (كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.)
- وإدارة الأزمات هي: (تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها.)
- أو هي (منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المؤسسة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية).

الإدارة بالأزمات

- مفهوم الإدارة بالأزمات Crisis Management فهو يختلف عن مفهوم إدارة الأزمات حيث يقوم مفهوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات بأنها) علم صناعة الازمة للتحكم و السيطرة على (الآخرين) والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية من حيث الإعداد المبكر وتهيئة المسرح الازموي وتوزيع الأدوار على قوى صنع الازمة واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير .

خصائص الأزمات وموآصفاتها

- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد انتباه جميع الأفراد والمنظمات والمتعاملين معها
- التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها .
- تتخذ القرارات في الغالب في جو يسوده عدم توفر قاعدة معلومات تساعد في وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار مما يشكل خوفاً ورعباً من المجهول وبالتالي قد تؤدي الأمر إلى انهيار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الازمة

خصائص الازمات

- يصاحب الحدث الازموي إمراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة قد تؤدي إلى تخريب الموجودات والممتلكات للجهاز الإداري.
- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغط ازموي على الجهاز الإداري
- ظهور قوى معارضة وأخرى مؤيدة وعادة ما تكون تلك القوى من أصحاب المصالح والحقوق المؤجلة الأمر الذي يزيد من الموقف شدة وتأزما.

سمات الازمة

- ١- المفاجأة
- ٢- نقص المعلومات
- ٣- التدفق المتصاعد للإحداث
- ٤- فقدان السيطرة
- ٥- التدقيق الشديد من الخارج
- ٦- عقلية الحصار
- ٧- الذعر
- ٨- التركيز قصير الأمد.

أنواع الأزمات

• الأزمة الزاحفة *Creeping crisis* :

• يصاحب هذه الأزمة تهديد يتحسسه الأفراد العاملون بموقع الأزمة وغالباً ما تنجم عن عدم وجود قواسم مشتركة بين الأفراد المعنيين بالأزمة وإدارتهم .

• الأزمة الروتينية *Routinized crisis* .

• عادة ما تحدث الأزمة العادية أو الروتينية وتتكرر بشكل دوري كأزمات الناتجة عن تعديلات القوانين أو الأنظمة وكذلك التهديدات والخسائر الدورية التي تحدث نتيجة لتخفيضات الموازنة السنوية والتعديلات الدورية في الحكومة .

٣ . الازمة المفاجأة

Surprise crisis

هذا النوع تعده معظم المنظمات فعلاً والأزمة هنا تحدث بشكل مفاجئ غير محسوب يجعل المنظمة كلها في خطر وذلك لعدم وجود خطط طوارئ لان الحدث خارج التوقعات وتحتاج القيادة إلى وقت للاستجابة وكلما كان وقت الاستجابة اقصر كانت المعالجة أجدى واقل كلفة .

وغالبا ما تطبق المنظمات استراتيجية الخطر التي تعمل على إنقاذ ما يمكن إنقاذه وإلغاء كافة الفعاليات الهامشية ويتطلب الأمر تكاتف وتعاون بين القيادة وإفراد التنظيم والسماح لهم بتشكيل المجموعات وفرق العمل

المراحل التي تمر بها الازمة .

● **مرحلة الإنذار المبكر:** وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الازمة وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة وإذا لم يتم إدراكها فان مرحلة التأزم تأتي سريعة .

● **مرحلة التأزم :** وتسمى أيضا مرحلة الأزمة الحادة فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها وهي نقطة اللاعودة وقد تكون اقصر المراحل ويصبح فيها معقداً نتيجة لوصول الازمة إلى ذروتها.

يتبع

- مرحلة الأزمة المزمنة (الإدمان) : ويسمى أيضا مرحلة التنظيف أو الإدمان وتتم فيها الصحوّة والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية وتحليل الذات (نقاط القوة والضعف) وتضميد الجراح
- مرحلة حل الازمة: وهي مرحلة إدارة الأزمة ويتم السيطرة على الازمة وحساب الطريقة المباشرة لحل الازمة والتفكير بالطرق المناسبة لإيجاد الحلول المناسبة.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

• إنكار الأزمة :

وهذا يتم تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه .

كبت الأزمة :

يطلق على هذه الطريقة (تأجيل ظهور الأزمة) وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة الذي يهدف إلى تدميرها أيضا عن طريق استخدام الضعف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية .

يتبع

• إخماد الأزمة :

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني مع قوى التيار الازموي وتصفيتها بعنف بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية و خاصة عندما يتأزم الموقف ويشكل خطراً بالغاً وتهديداً للكيان الإداري

تشكيل لجنة لبحث الازمة :

وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة أو لها مصلحة في إحداثها

يتبع

• بخس الازمة :

وتقوم هذه الطريقة على التقليل من شأن الازمة (تأثيرها ونتائجها) ولكن يتعين الاعتراف بالازمة كحدث تم فعلاً ولكنه حدث غير هام .

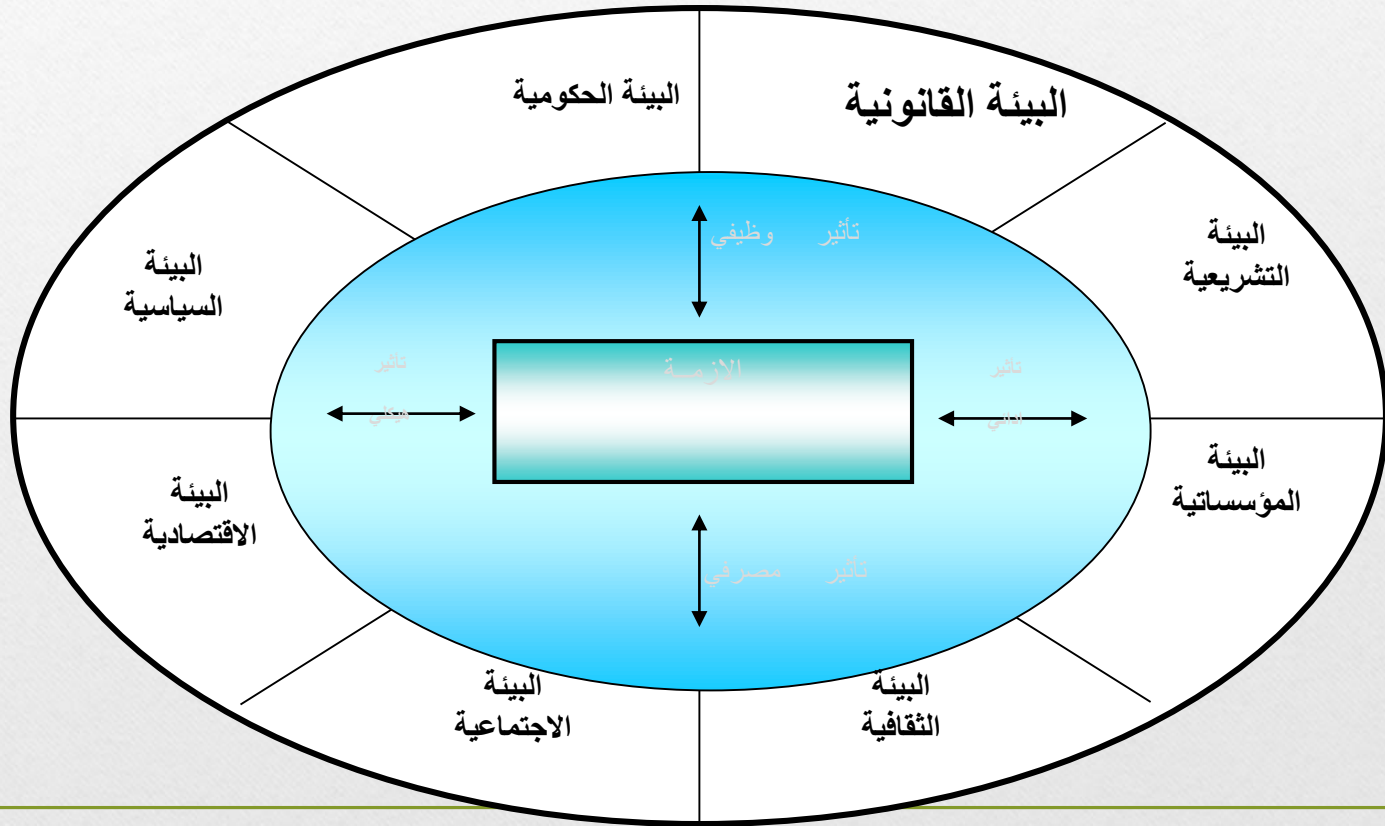
تنفيس الأزمة :

ويطلق على هذه الطريقة أيضا (طريقة تنفيس البركان) وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار وهنا يلجأ المدير إلى تنفيس للضغوط داخل هذا البركان أو تفجيره من الداخل وذلك للتنفيس من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون انفجارها.

الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات

- طريقة فرق العمل
- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات
- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات
- طريقة احتواء الازمة
- طريقة تصعيد الازمة
- طريقة تفريغ الازمة من مضمونها
- طريقة تقنين الأزمات

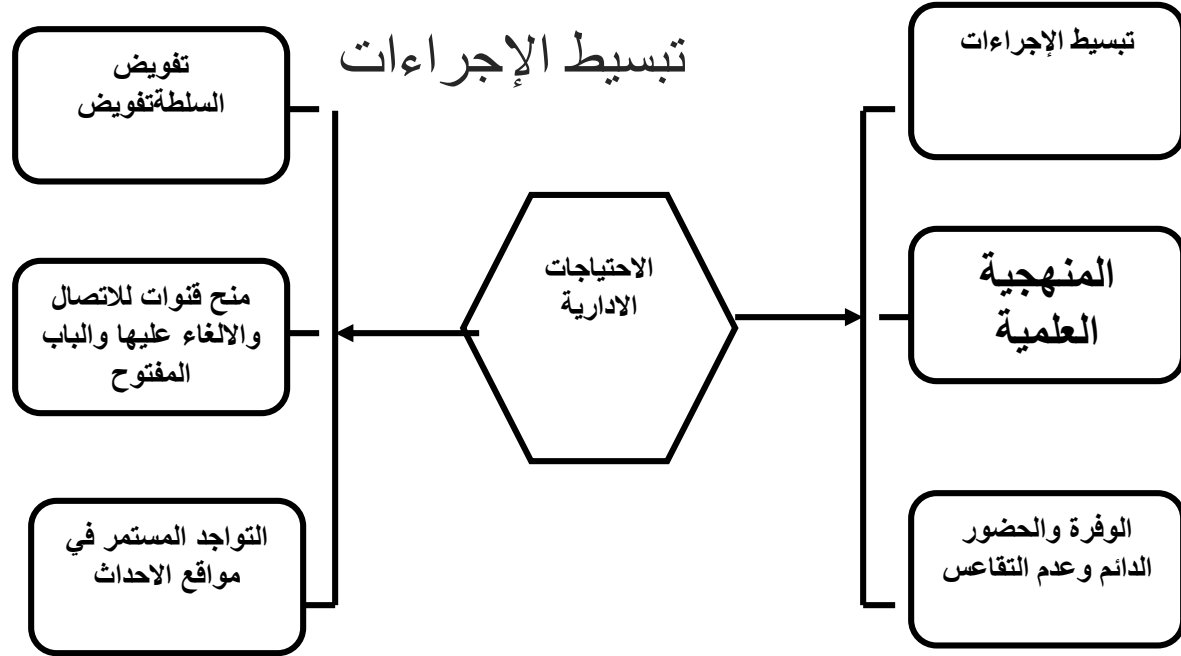
تأثير الازمة على البيئة المحيطة بالكيان الإداري الذي نشأت فيه



تأثير الأزمة على الكيان الإداري

- التأثير الوظيفي
- التأثير الأدائي للأزمة
- التأثير الهيكلي للأزمة

الاحتياجات الإدارية للتعامل مع الأزمات



فريق المهام الازموية

- لفريق المهام الازموية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات فإيا كانت طبيعة أو محور الأزمة نجدتها في النهاية تتعلق وتتصل بإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع إحداثها .

تكوين فريق المهام الازموية

- ومن هنا فان عملية اختيار فريق وإسناد المهام ترتبط بنوع الأزمة التي تواجهها إلا إن هناك شروط معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي:
- المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة .
- رباطة الجأش وبرود الأعصاب وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي إمام إحداث الأزمة.
- الطاعة العمياء للأمر المتخذ وتقديس الواجب أيا كانت المخاطر التي قد تكتنفه.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه.
- التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك.
- الولاء والانتماء للكيان الإداري

خصائص قائد فريق المهام الازموية

• الخصائص الشخصية :

الشجاعة الكاملة غير المنقوصة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام .

التفاؤل في إن يعتقد بإيمان إن الأمور سوف تتحسن لصالحه

القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام .

. المشاركة الوجدانية القائمة على الاحساس الشديد بالموقف

إن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها

يتبع

-
- الثبات ورباطه الجأش و صمود إمام تدهور الإحداث والقدرة على التكيف السريع
 - قوة الإرادة والخبرة الإدارية في معالجة الأزمات
 - القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تضييع الفرص المناسبة
 - إن تكون لدى القائد القدرة على تخيل والتوقع بمسار إحداث الأزمة

تدريب أعضاء الفريق

- المحاضرات العلمية والعملية.
- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.
- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
- ورش العمل ومختبرات الانجاز والأداء.
- عصف الأفكار.

شكرا لكم جميعا
