

المحاضره الأولى / التعلم التنظيمي والمنظمه المتعلمه

- **بالتعلم التنظيمي** بوصفه ضرورة استراتيجية يمكن أن يسهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير ، وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزه التنافسيه **Competitive Advantage** .

- **بالتعلم التنظيمي** (Organizational Learning) عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمه والأفراد العاملين بها .

- أما **سينج Senge** : : الإختبار والمراجعه المستمره للخبرات

- يعرف **Popper & Lipshitz** : آلية التعلم التي تتبناها المنظمه

- يعرف **سايمون** : الوعي بالمشكلات التنظيميه .

- يعرف **كريس أرجريس** : العمليه التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها .

☞ **نستنتج من ذلك ما يلي :**

- ✓ أن التعلم هو عملية تفاعليه واجتماعيه .
- ✓ أن التعلم التنظيمي عملية متكامله شامله لكل مكونات التعلم .
- ✓ أن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفه والخبرات والمهارات الجديده .
- ✓ لابد أن ينعكس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال مما يجعله أداة فعاله في تطوير الميزه التنافسيه .

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

التعلم الفردي	التعلم التنظيمي
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه .	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم .
يتصل بالخبره الشخصيه والرؤيه الفرديه .	يتصل بالرؤيه الجماعيه المشتركه .

العوامل المؤديه إلى اهتمام المنظمات بالتعلم:

التعلم التنظيمي أداة فعاله & المنافسه الجديده & تفرض الرؤيه الخلاقه & التجارب السيئه ليست التجارب الفاشله & سرعة التطور

مبررات دراسة التعلم التنظيمي:

التحول من رأس المال المادي إلى الفكري & ارتفاع حدة المنافسه & التطور الفكري المرتبط بالمعرفه & التطورات التقنيه & زيادة الأسواق العالميه & التطور الفكري نحو منظمات التعلم

مفهوم المنظمه المتعلمه :

يصف **سينج (Peter Senge)** يستطيع الفرد فيها أن يتعلم & التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ،

يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة الماهرة في خلق واكتساب وتحويل معرفه ، و تعديل سلوكها

يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها

⊖ ميزات المنظمة المتعلمه

- 1) قبول الأخطاء لأنها ذات قيمة وضروريه للتعلم .
- 2) نمو الإحساس والشعور بالمسؤوليه الشخصيه والمشاركه .
- 3) العمليات المشتركه حيث الحوار والإستكشاف ومناخ القيم المشتركه المتبادل .
- 4) تمكين الأفراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول .

حسب (Brandt,2003) للمنظمات المتعلمه مميزات أخرى وهي :

- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي .
- امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الأهداف .
- تجمع وتعالج وتعمل وفقا للمعلومات بطرق ملائمه لأهدافها .
- تمتلك أساس معرفة مؤسساتيه وعمليات لخلق الأفكار الجديده .
- توجد عملية تبادل مستمره للمعلومات بين المنظمه وبينتها الخارجيه .
- تحصل المنظمه المتعلمه على التغذية العكسيه عن سلعتها أوخدماتها .
- توجد عملية صقل ومراجعة مستمره للعمليات الأساسيه في المنظمه المتعلمه .
- تمتلك ثقافة تنظيميه داعمه للتعلم التنظيمي .
- يستطيع الأعضاء التنظيميون فيها تحديد وتعريف مراحل تطور المنظمه بشكل دقيق .
- المنظمه المتعلمه تنظيم مفتوح مع البيئه الخارجيه .

- متطلبات المنظمه المتعلمه

واتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)

- للخلق فرص للتعلم المستمر .
- للتشجيع الحوار والإستعلام .
- للتشجيع التعاون والتعلم الجماعي .
- لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم .
- لتمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركه .
- لربط المنظمه بالبيئه الخارجيه .
- لتوفير قيادة استراتيجيه للتعلم

- نماذج المنظمه المتعلمه

1) نموذج بيتر سينج Peter Senge Model (عام 1990م) خمسة أسس للمنظمه المتعلمه

التفكير التنظيمي & التميز الذاتي & النماذج الذهنيه & الرؤيه المشتركه & التعلم الجماعي

2) نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model عام 1993م سبعة أبعاد

- ❖ تشجيع الإستفهام والحوار .
- ❖ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .
- ❖ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤيه مشتركه .

- ❖ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم .
- ❖ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية .
- ❖ القيادة الإستراتيجية .

3) نموذج ماركواردت Model Marquardt عام 1996م يتكون من خمسة

التعلم . التنظيم . الأفراد . المعرفة . التقنيه

4) نموذج العتيبي Model Al-Otaibi عام (2001) يتكون من ثلاثة

نظام البناء التنظيمي & نظام التعلم & الثقافة الإجتماعيه

5) نموذج مايلونين Moilanen Model عام 2001م خمسة أبعاد

الدوافع المحركة & تحديد الهدف & الإستطلاع والإستفهام & التمكين & التقييم

المحاضره الثانيه / القيادة التحويليه

مفهوم القيادة التحويليه (Transformational Leadership)

- تمت صياغة مصطلح القيادة التحويليه (Transformational Leadership) لأول مره من قبل داونتون (Downton) في 1973

- ولكن ظهوره كمدخلا مهما في القيادة ، كان من طرف عالم الإجتماع السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns) في كتاب القيادة 1978

- بيرنز فالقياده عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوه لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الإلتباع .

- القيادة المعياريه هي التي لا تصف كيف يتصرف القاده في الواقع ، بل كيف يجب عليهم أن يتصرفوا (سمى بيرنز القيادة المعياريه بالقياده التحويليه)

القيادة التحويليه

- تعرف بيرنز (Burns) : عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالإلتحام مع آخرين بطريقة تمكن القاده والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات
- تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) : عملية إدراك الحاجه للتغيير وصنع رؤية جديده من قبل القاده التحويليين داخل المنظمات
- تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus) : تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم وإلى قادة للتغيير
- تعريف تروفينو (Trofino) : " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها ، وتعمل على إيجاد أنظمه منظميه جديده كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل
- تعريف جان كريجر (Jan Krieger) : تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محده ومثاليه

أبعاد القيادة التحويلية

1) التأثير المثالي أو الكاريزما :

إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة & لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة & يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمروسين & بتقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية

2) الدفع والإلهام :

إيصال توقعاته العاليه إلى الآخرين & يثير في المروسين حب التحدي

3) التشجيع الإبداعي :

يستثير القائد التحويلي تفكير مروسيه & ينمي روح الابتكار & جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمه

4) الإهتمام الفردي :

الإهتمام الشخصي من قبل القائد بمروسيه & اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد

القائد التحويلي : الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها ولديه القدره على إقناع الآخرين بها عبر شخصيته الجذابه ، وقدرته على الإلهام والإبداع عبر اهتمامه بالمشاعر الفرديه للعاملين معه ، وإقناعهم بضرورة التطوير والتحسين من أجل الإرتقاء بذواتهم عبر الإرتقاء بالمنظمه .

خصائص القائد التحويلي :

- 1) هيلريقل وآخرون (Hellriegal) ست خصائص للقائد التحويلي هي :
* القدره على التركيز والإنتباه . & تحمل المخاطره . & الثقة بالنفس وبالآخرين . & احترام الذات & القدره على الإتصال & الإحساس بالآخرين .

2) بينيس Bunnis سمات القائد التحويلي في :

- التركيز على ماهو مهم في المستقبل .
- التركيز على المعنى في الإتصال والإقناع .
- تكوين الثقة المؤسسيه .
- المقدره على قبول شخصيات المروسين كما هم .
- القدره على الإقتراب والمكاشفه .
- القدره على إيجاد العدالة والتوازن في المعامله .
- القدره على إعطاء الثقة للمساعدين ولو على حساب المخاطره .
- القدره على القيام بالأعمال بدون مصادقه

الوظائف التي يمارسها القائد التحويلي :

- أ) التركيز على العمل
- ب) التركيز على الأداء
- ج) التركيز على التطوير المستمر
- د) التركيز على العلاقات الإيجابيه
- هـ) التركيز على الإتصال
- و) التركيز على العمل كفريق
- ز) التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمه

المحاضرة الثالثة / إدارة المنظمة بالذكاء (1) – علاقة الإدارة بالذكاء

أولا : أهمية منظمات الأعمال

- ☞ تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وتلعب دورا مهما في حياتهم .
- ☞ تمثل أسواق عمل للأفراد ومصدر للتشغيل وامتصاص الطاقات البشرية .
- ☞ تعد وحدات أولية في صنع القرار وتوزيع الموارد والإختراعات المعاصرة .
- ☞ تمثل مصدر أساسي في الحصول على المعرفة ومنجم للبراءات والإختراعات من خلال أنشطة البحث والتطوير .
- ☞ تمثل المصدر الأساسي لإنتاج السلع والخدمات .

ثانيا : أهم التحديات التي تواجه المنظمة

- تسونامي المعرفة - تحدي القيادة والموارد البشرية - تحدي إرضاء أصحاب المصالح في ظل موارد نادرة
- تحدي هندسة المعمارية التنظيمية - تحدي اللعب عند نهايات الأقطاب - تحدي القيادة النسوية - تحدي الحفاظ على البيئة واستدامتها

ثالثا : الإدارة عقل المنظمة

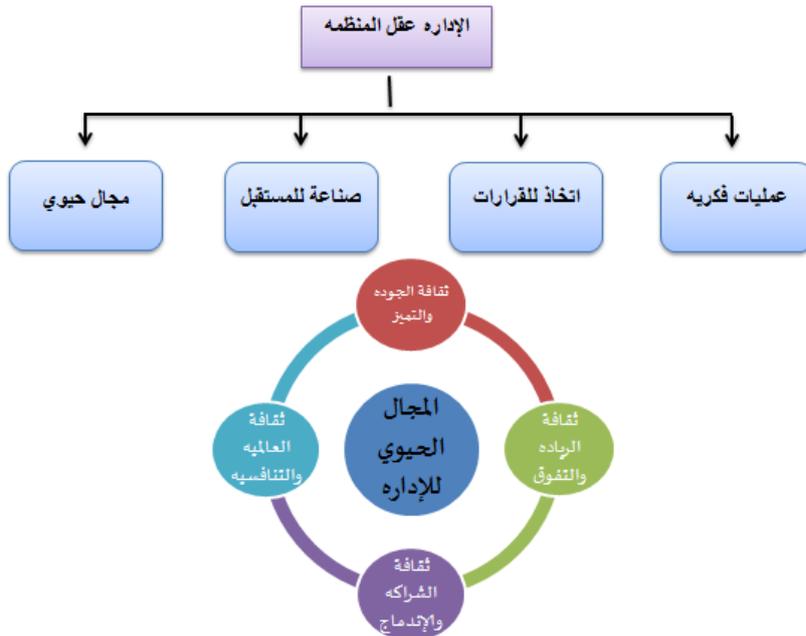
العقل عملية فكريه . وسمي العقل عقلا لأنه يمنع صاحبه عن التورط في المهالك

وصفت الإدارة كعقل المنظمة انطلاقا من مفاهيم العقل

وصفت الإدارة بعقل المنظمة لأنها تحتاج إلى كل ممارسات العقل

لماذا تعد الإدارة عقل المنظمة !؟

- 1) لأن الإدارة عملية فكريه تنعكس في الواقع في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابه لإستثمار الموارد بشكل فاعل وكفؤ لتحقيق الأهداف .
- 2) لأن الإدارة هي اتخاذ القرارات .
- 3) لأن الإدارة هي صناعة المستقبل .
- 4) لأن الإدارة مجال حيوي يمد المنظمة بمقومات الحياة والبقاء



ماهي نتائج اعتباره الإدارة عقل المنظمة !؟

1. تحقيق مؤشرات الأداء المنظمي :

- ✓ الكفاءة .
- ✓ الفاعليه .
- ✓ الإنتاجيه .

2. تأسيس منظمة متطورة إداريا : من خلال

- ✓ احترام الوقت وقبول الجديد .
- ✓ عدالة واحترام المرأه .
- ✓ تكافؤ الفرص وتوطيد العلاقات .

3. تكوين الكفاءات (الجدارات) الجوهرية :

- ✓ الموارد .
- ✓ القدرات .

رابعا : علاقة الذكاء بالإداره

- **الذكاء** هو القدره العقليه على التكيف للمواقف الجديده أو القدره على التصرف وحل المشكلات .
- **الذكاء** هو القدره على التفكير والإستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والألمعيه وخزن المعلومات والتوصل إليها بهدف مواجهه الصعوبات والتكيف مع الظروف الطارنه وحل المشكلات .



تتلخص مهمات الذكاء كذخيره للإداره في التالي :

- (1) **الذكاء ذهن متوقد للإداره :** بوصفه أحد الروافد الأساسيه لنظرية المعرفه لفيدلر (Fiedler) وقد أشار كيتلنك (Ketlinik) أن اذكاء مع المعرفه عنصران استراتيجيان
- (2) **يجسد الذكاء القوه المحركه**
- (3) **يسهل الذكاء سرعة الفهم وربط الإداره بالقياده**
- (4) **الذكاء يحقق جودة صناعة القرارات**
- (5) **الذكاء يمثل قوة الفطنه في بلوغ النجاح**

2- الذكاء ذاكرة فكر الإدارة المتجدد : أشارت نتائج دراسة سينديرمان (Snyderman)

- الذكاء بنسبة (80%)
- والسرعة الذهنية بنسبة (71%)
- والمعلومات العامة بنسبة (59%)
- الإنجاز بنسبة (18%)

وتتجسد مهمات الذكاء كذاكرة لفكر الإدارة في :

- ◀ الذكاء مستودع المعارف والمعلومات : فلقد أنشأت شركة جنرال موتورز وحدات مختصة بإدارة الذكاء .
- ◀ الذكاء مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات عن البيئة التنافسية (الفرص والتهديدات) ، كما يسهم في التحذير من الأزمات ويساعد المنظمة في المفاضلة بين اختياراتها الإستراتيجية .
- ◀ يمثل الذكاء قناة لتدوير الأفكار بما يسهم في بناء منظمة التعلم .

المحاضرة الرابعة / إدارة المنظمة بالذكاء (2) – الذكاء الإستراتيجي

مفهوم الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) : توجد ثلاث اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الإستراتيجي :

- 1- **الاتجاه الأول :** الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار ، حيث يعرفه تريكو وزيرمان بأنه عملية منطقيه لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمه .
- 2- **الاتجاه الثاني :** الذكاء الإستراتيجي وظيفة تعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والطويل ، حيث يعرفه Johansen بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية.
- 3- **الاتجاه الثالث :** الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصي الذي يتمتع بها قادة المنظمات ، حيث يعرفه Maccoby بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الإستشراق ، تفكير النظم ، الرؤيه المستقبلية ، الشركاء ، القدره على تحفيز العاملين .

أهداف الذكاء الإستراتيجي :

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكره بالتهديدات المحيطه بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية منها
- تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحاليه والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج .
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعيه .
- تطوير مهمه جمع المعلومات وتحليلها (الزبائن ، الموردین ، الشركاء) .
- تقديم الأفكار الهادفه إلى تحويل الإبتكارات والإختراعات إلى سلع قابله للتداول .
- توفير معلومات استراتيجيه تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطه بها حاليا ومستقبليا .

- عناصر الذكاء الإستراتيجي



خصائص القائد ذو الذكاء الإستراتيجي

حسب ستينبرغ Steinberg تتمثل

- ◀ اعتماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الأمد .
- ◀ تشخيصه لتغيرات السوق ذو الأهمية الإستراتيجية وتمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين .
- ◀ تمتعه بنظرة عميقة عن بيئة الصناعة ، كيف يتطور هيكلها مثلا .
- ◀ اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج أفضل .

⦿ وبشكل عام يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بالتالي :

- (1) أنهم كالمحاربين يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون) ويتمتعون بقدرات استراتيجيه عاليه ووضوح في التفكير .
- (2) هم ذو حكمة واستقامه ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز فضلا عن ادارة الصراعات المنظمه بثقه وسيطره عاليه .
- (3) أنهم لا يعتمدون طرائق تقليديه في توظيف عقولهم في الإستجابيه للتغيرات البيئيه والتحديات المحيطه بمنظمتهم .
- (4) حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد الماديه لمنظمتهم وتفكيرهم بأساليب مبدعه .
- (5) التمتع بثقة عاليه بالنفس واستقامة طبيعیه تعزز فيهم مهارات التركيز الإستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع .

المحاضره الخامسة / إدارة الأزمات (1) (Crisis Management)

- تعريف الأزمة :

- الأزمة** هي **خلل مفاجئ** نتيجة لأوضاع غير مستقره يترتب عليها تطورات غير متوقعه نتيجة عدم قدره على احتوائها من قبل الأطراف المعنيه وغالبا ما تكون بفعل الإنسان .
- الأزمة** عباره عن **خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام** بأكمله كما أنه يهدد الإفتراضات الرئيسييه التي يقوم عليها هذا النظام .
- الأزمة** هي **حاله توتر ونقطه تحول** تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديده سلبيه كانت أم إيجابيه تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقه .
- الأزمة** هي موقف يواجهه **صناع القرار** في المنظمه وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا إذا ضاعت أو ضعفت قدرة **صناع القرار** في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .
- الأزمة** هي **وقوع خلل مفاجئ وخطير** يضرب السلوك المعتاد لمنظومه العمل في المنظمه ، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لإستمرار المنظمه ولأصحاب المصالح في المنظمه مما يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المنظمه .
- الأزمة** هي موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو المنظمه ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العاديه الروتينية وهذا الموقف يؤدي إلى توليد وتكوين ضغط عمل نتيجة التغير المفاجئ .
- الأزمة** هي حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى نتائج سلبيه ويؤدي إلى وقوع خسائر في الموارد البشرية والموارد الماليه للمنظمه

خصائص الأزمة :

التعقيد والتشابك والتداخل - المفاجأة في حدوثها - وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة - يشكل تهديدا لمصالح الكيان الإداري - مواجهتها تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية - تسبب في بدايتها صدمه ودرجه عاليه من التوتر - تصاعدها المفاجئ - مجابهة الأزمة تعد واجبا مصيريا

أسباب الأزمات :

- 1- سوء الفهم الراجع لخطأ في استقبال المعلومات المتاحة
- 2- سوء الإدراك
- 3- سوء التقدير والتقديم
- 4- الإدارة العشوائية
- 5- الرغبة في الإبتزاز
- 6- اليأس
- 7- الإشاعات
- 8- استعراض القوة
- 9- الأخطاء البشرية
- 10- الأزمات المخططه
- 11- تعارض الأهداف
- 12- تعارض المصالح

أنواع الأزمات

المعيار	الأنواع
التكرار	أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل أزمة المياه في الصيف . أزمة فجاجيه غير متكرره مثل الأمطار ، الفيضانات .
العصف	أزمة عميقه جوهريه هيكلية التأثير – أزمة سطحيه غير عميقه هامشيه التأثير .
المظهر	الأزمة الزاحقه مثل أزمة الديون الخارجيه . الأزمة العتيقه الفجاجيه مثل أزمة الرهائن . الأزمة الصريحه العتيقه أو المفتوحه مثل أزمات التصويت .
المدة الزمته	الأزمة الضمته المستتره وهي أخطر الأزمات بسبب غموض أسبابها وعناصرها مثل أزمة الثقة في الجهاز المصرفي . أزمة طويلة الأمد – أزمة قصيرة الأمد .
الهدف	أزمة غير عمديه – أزمة عمديه .
المستوى	محليه – أقليميه – دوليه – المنظمه .

التوع	أمثله
الأزمات الماديه	اتخفاض حاد في المبيعات – إنتاج سلع فاسده أو غير مطابقه للمواصفات – أزمة الديون – أزمة الإقتراض من البنوك – عدم توفر السيوله – أزمة العماله .
الأزمات المعنويه	أزمة الثقة – تدهور الولاء – عدم رضاء العاملين واستيائهم – بأس البعض – تدهور الإلتزام – اتخفاض الروح المعنويه .
الأزمات البسيظه	الإشاعات الداخليه المبطوه – عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري – إضراب عمال أحد الأقسام في الشركه – وفاة مدير إدارة أو استقالته – عطل في خط إنتاج .
أزمات جزئيه	حريق في أحد عتابر الإنتاج – اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام – تدهور العمل في أحد الأقسام – اتخفاض الروح المعنويه في إحدى الإدارات – ظهور وياء في أحد المدن الصغيره – تسمم في إحدى المدارس .
الأزمات المتكرره	اتخفاض الطلب على المشروعات في الشتاء – أزمة عدم توافق القوى العامله في مواسم الحصاد – عدم الإحتياج للعاملين في شهور معينه دورياً – كساد عمال كل 10 سنوات – أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات .

- السمات المشتركة للأزمات :

- ✓ أنها حدث مفاجئ .
- ✓ أنها تهدد مصلحة قومية .
- ✓ أن مواجهتها تتم في ظل ضيق الوقت وقلة الإمكانيات .
- ✓ أنها عملية إدارية خاصة ومجموعه من الإجراءات الإستثنائية .
- ✓ أنها تدار بمجموعه من رجال الإدارة المدربين .
- ✓ تقليل الخساره إلى الحد الأدنى .

مراحل تطور الأزمات :

- 1- مرحلة الميلاد والظهور : تبدأ الأزمة في الظهور لأول مره في شكل إحساس مبهم & نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم & يكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة "
- 2- مرحلة النمو والإتساع :
- 3- مرحلة النضج : من أخطر مراحل الأزمة & وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيره من الجهل والتخلف والإستبداد & أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيله
- 4- مرحلة الانحسار والتقلص :
- 5- مرحلة الإختفاء أو ما بعد الأزمة : عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولده لها & انحسار الأزمة

المحاضره السادسه / إدارة الأزمات (2) (Crisis Management)

إدارة الأزمات (Crisis Management)

- ✓ هي مجموعة الإستعدادات والجهود الإداريه التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة .
- ✓ تتطلب إدارة الأزمة من المديرين
- ✓ إدارة الأزمة هي إدارة العمليات
- ✓ الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخليه والخارجيه
- ✓ إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الشركه
- ✓ إدارة الأزمة نشاط هادف يقوم على البحث

الإدارة بالأزمات (Management by Crisis)

- تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيله للتغطيه والتمويه على المشاكل القائمه التي تواجه الكيان الإداري
- تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة
- يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمات للتحكم والسيطره على الآخرين ، وهو فن مستخدم يهدف إلى السيطرة على الآخرين وإخضاعهم وابتزازهم ومن أهم مواصفاتها :
 - الإعداد المبكر .
 - تهيئة المسرح الأزموي .
 - توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة .
 - اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها .
 - إيجاد المبرر والذريعه لهذا التفجير .

مبادئ التعامل مع الأزمة

- ✍️ توخي الهدف : على مدير الأزمة توخي الهدف الذي كثيرا ما يكون غامضا .
- ✍️ الإحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادره .
- ✍️ المباغته التي تؤمن السيطرة على الأزمة وشل حركة القوه الصانعه لها .
- ✍️ الحشد وجمع القوه اللازمه لمعالجه الأزمة .
- ✍️ التعاون في معالجه الأزمة .
- ✍️ الإقتصاد في استخدام القوه .
- ✍️ التفوق في السيطرة على الأحداث .

استراتيجيات مواجهة الأزمة

- ✍️ استراتيجيه العنف
- ✍️ استراتيجيه وقف النمو
- ✍️ استراتيجيه التجزئه
- ✍️ استراتيجيه إجهاض الفكر والقيم والإتجاهات
- ✍️ استراتيجيه تصعيد الأزمة
- ✍️ استراتيجيه تغيير مسار الأزمة

المتطلبات الإداريه للتعامل مع الأزمات:

- 1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها
- 2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجيه العلميه **أربع وظائف أساسيه هي :**
 - ✓ التخطيط .
 - ✓ التنظيم .
 - ✓ التوجيه .
 - ✓ المتابعه .
- 3- تقدير الموقف الأزموي
- 4- تحديد الأولويات
- 5- تفويض السلطه
- 6- فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر
- 7- التواجد المستمر في مواقع الأحداث **أحد أسلوبين هما :**
 - أ) التواجد السري في موقع الأحداث .
 - ب) تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافيه

معوقات إدارة الأزمات :

- ◀ إدارة الأزمات مرفوضه وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد .
- ◀ إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر .
- ◀ نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات .
- ◀ حجم منشأتنا كفيلا بحمايتنا من الأزمات .
- ◀ قيادات المنشأه من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات .
- ◀ لا بد أن نتفاعل بالمستقبل .
- ◀ النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا .
- ◀ نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحه عديده .
- ◀ هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمة ، الحكومه مثلا .
- ◀ موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار .
- ◀ الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق .

- ◀ حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ!؟
- ◀ وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية .
- ◀ لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر .
- ◀ ماهي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن ؟ ربما يقع غيرها .
- ◀ الأزمة قدر من الله لا يمكن رده .
- ◀ إذا كانت الأزمة أكبر مما قدرنا واستعدادنا ... ماذا نفعل!؟
- ◀ سوف تقع يعني سوف تقع .. إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها .
- ◀ الأزمات التي وقعت لمتنشات أخرى سابقا وقعت لظروف خاصة بهذه المتنشات ، فلماذا نتوقع حدوثها لنا!؟
- ◀ هل يكفي القيام بالتأمين لتغطية كل أزمة متوقعة .
- ◀ أهم شئ حماية سمعة المنشاه ومنتجاتها وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له .

ملاح استراتيجية إدارة الأزمات في المنظور الإسلامي :

تجنب الأزمة & الإعداد لإدارة الأزمة & الإعتراف بوجود أزمة & الإستفاده من الأزمة

⊖ كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهة إسلاميه :

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله عليه الصلاة والسلام .
- الإستعانه والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة بالنفس .
- الإبتكار والإبداع بما يثير الحماس والدافعيه .
- اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .
- الصبر والثبات والتفاؤل .
- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه .
- الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .
- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة

من محاضرة

(1) الى (6)