

## صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (1)

### مفهوم الأزمة:

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة و غيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة وهي:

#### ➤ الحدث Incident:

هي شئ حدث وانقضى أثره ، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر .

#### ➤ الحادث Accident:

هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله.

#### ➤ الصراع Conflict:

حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام .

#### ➤ الأزمة: Crisis:

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .

### و هذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة ، و الذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي :

- يقع فجأة دون توقع ، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته .
- يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه .
- يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية .
- يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع – حسب مستوي ونوع الأزمة - الخبرة الكافية لمواجهتها، و ربما كانت الخبرة غير كافية .

### أبعاد الأزمة :

- أولاً : الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات .
- ثانياً : قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة .
- ثالثاً : تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد .

### المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها و المحلية.
- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.
- يحاول هؤلاء المدبرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة.
- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها.
- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص و عيوب.
- انتهاج الأساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة : هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها.
- إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات ،، و كلما أمعن المدبرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

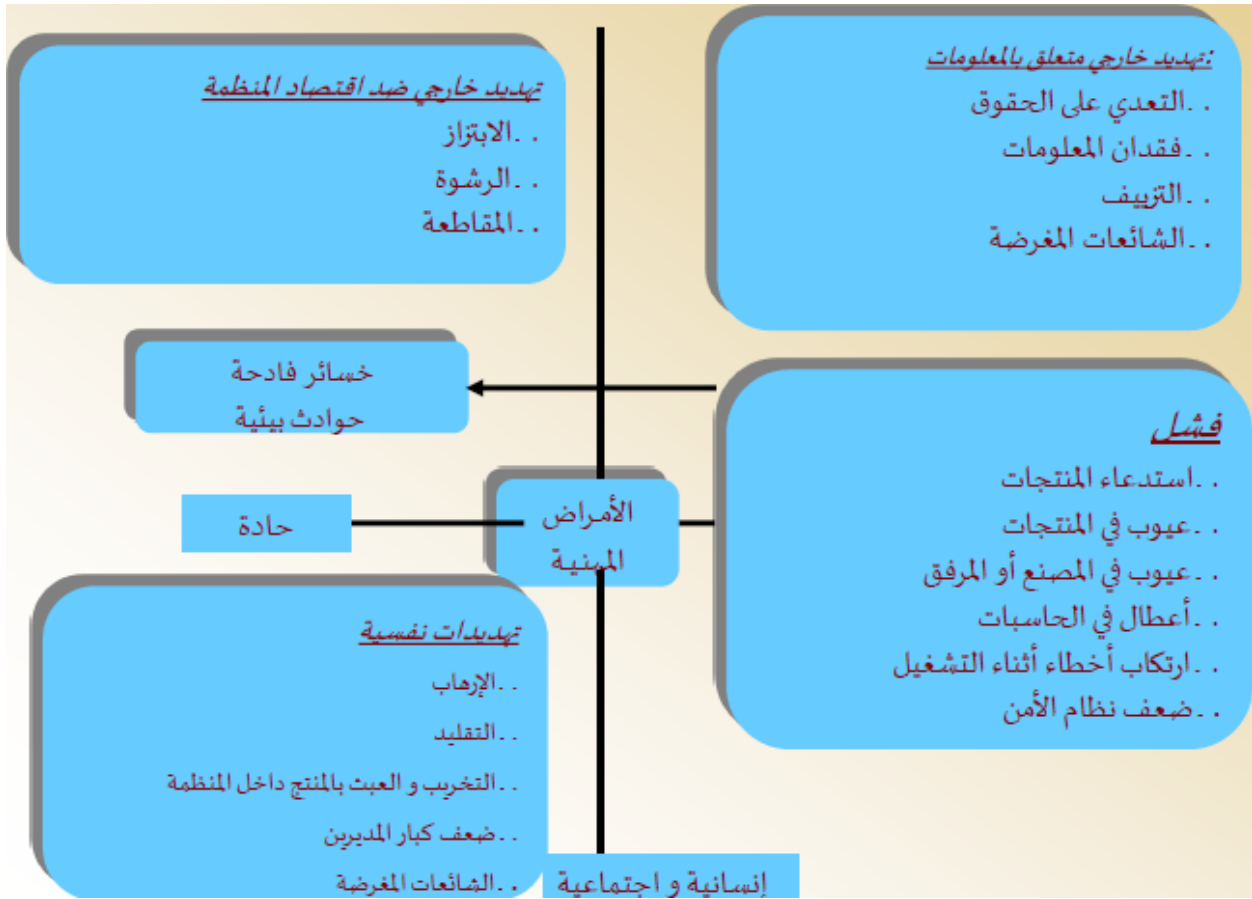
## المستعدون للأزمات:

- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم و العاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة المجاورة.
- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل و خارج المنظمة هم الذين يشعرون و يفكرون و يتصرفون.
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات.
- لهم الحرية في الاختيار و أنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

## سمات الافراد في المنظمات المتأزمة:

- لم يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة للمواجهة.
- تم دفعهم دفعاً لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية و البشرية و المالية دون أية قيود.
- لا يعترفون بأي خطأ و ليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في شعورهم بالإحباط و الاكتئاب.

## تصنيف الأزمات:



## المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات:

- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي علي جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول " إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ ".
- لا توجد أزماتان متشابهتان تماماً ، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى . لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.
- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار.
- بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.
- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة.
- أن حل أزمة معينة لايعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.
- تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.
- لا يجب النظر دائماً إلي الأزمة علي أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات اكثر قوة . فالأزمات يمكن ان تكون خبرة إيجابية لدي المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع ان تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوي والضعف في النظام الحالي.

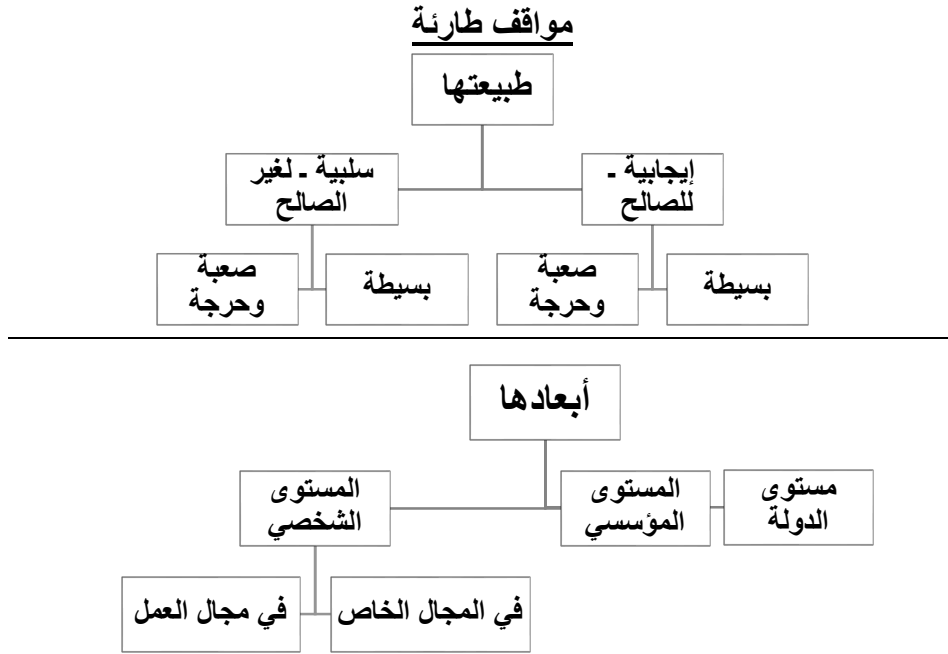
## الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة:

- ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة “ أزمات أو كوارث “ ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية.
- لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة . أو على الأقل ضاعت معها المكاسب و أصبحت خسائر و ذهبت معها الفرص و أصبحت فرصاً ضائعة.
- و يتوقف هذا أو ذلك على مهارة الإدارة و قدرتها على المواجهة و التصدي في الوقت الملائم للموقف ، و حساب المكاسب و الخسائر المالية المترتبة على كل موقف و غيرها من المخاطر المالية.
- “ الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي: الأداء الجيد و الوقت الملائم و التكلفة المناسبة “

## صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (2)

### الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة Accommodation or Adjustment:

- التكلفة المناسبة Suitable Cost.
- الوقت الملائم Agreeable time.
- الأداء الجيد Good Performance.

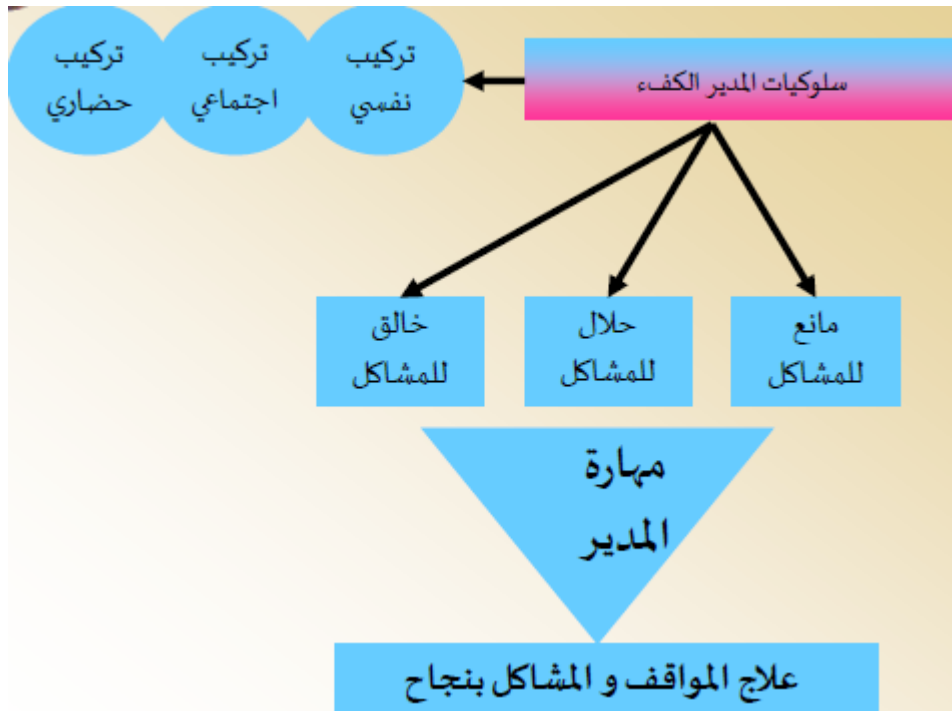


### بعض ملامح المواقف الطارئة:

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل .
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة .
- تسبب الخوف و التردد أو الحيرة لدي صانعي و متخذي القرارات .
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبية أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة .
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات .

### و يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف .
- تحليل الموقف .
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف .
- اختيار الحل الملائم .
- تقييم واع و صحيح لكل البدائل .
- متابعة تنفيذ الحل .
- إيجاد بدائل الحلول .



### إدارة المواقف المفاجئة:

#### أ - الخلفية العلمية و الثقافية :

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C.
- تحديد و إدارة القيم VALUES.
- البعد التكليفي
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات.
- التكيف النفسي و ضبط الذات PSY. S. ADJ.
- استخدام الحاسوب .

#### ب - الأدوات :

- الاتصالات COMMUNICATION.
- تنمية الوسائل الاتصالية MED. D.
- توفير حجم معلومات INF. PRO.
- استراتيجية الاتصال COMM. STR. سواء في الداخل أو مع الخارج .

#### ج - كفاءة المواجهة :

- إجراءات مواجهة الموقف .
- قدرة - مهارة - شجاعة - انضباط .
- جمع الجهود - السيطرة - التوقع - القرار .

### مفهوم الثقافة التنظيمية:

“الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و التقاليد ، و كل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع“

**الإطار الفكري للثقافة التنظيمية:**

- الثقافة ككل مركب
- الثقافة متكاملة
- الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية
- الثقافة متصلة
- الثقافة تكتسب
- الثقافة متغيرة و متطورة
- الثقافة تراكمية
- الثقافة سريعة التكيف
- الثقافة تواجه الصراع

**كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:**

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي ومسح جغرافي واستقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ، وتقسيم العمل.
- التقييم.

**المستويات الأربع لإدارة الأزمات:**

- إدارة الاستجابة.
- إدارة موقف.
- إدارة مخاطر.
- إدارة المعرفة.

## صنع القرارات وحل المشكلات . فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات (3)

### الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة:

#### الأسلوب الأول : تغيير العادات:

- مقابلة العملاء المستهدفين .
- مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء ، لخوض التجربة من وجهة نظر العميل .
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسؤولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف علي كافة تفاصيلها.
- تبادل النذب والإعارة و الخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف .
- صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمة وتحميه وتحتفي به.
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره .
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع برؤياهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها.
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية ، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلي تغيير تجارب العاملين.

#### الأسلوب الثاني : مس شغاف القلوب:

- العمل علي تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والأمال والأحلام .
- الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد ، والمجموعات ، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها.
- تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء ، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب.
- تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير .
- تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل.
- غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين علي أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسؤولية عن تحقيق النتائج .
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والعداءات بينهم.

#### الأسلوب الثالث : تغيير الثقافة (استمالة العقول - منطقي):

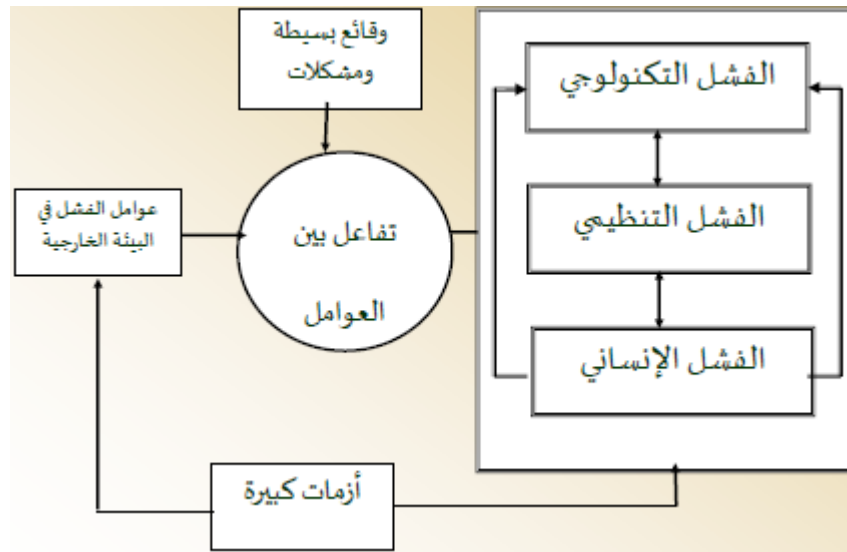
- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم ، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلي تغيير.
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل .
- القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة ، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة واستبدالها بأخري جديدة.
- تغيير عقول العاملين بمساعدتهم علي تعلم أشياء جديدة معاً في مجموعات ، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صوراً كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلي بلوغه ، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلي تحقيقه .
- صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم في مكان العمل .
- استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطاً إرشادية تساعدهم علي التكيف مع الثقافة الجديدة.

**الأزمات التنظيمية:**

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

**لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وما هي خصائصها؟**

- **العوامل الداخلية:** - عوامل تكنولوجية - عوامل تنظيمية - عوامل إنسانية
- **عوامل خارجية محيطة بالمنظمة:** - اقتصادية - اجتماعية - ثقافية - سياسية..... الخ

**خصائص الأزمات التنظيمية:**

- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث تهدد - عادة - الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة .
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير علي جميع الأطراف عند حدوثها .
- عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبئ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر عن الأزمة.
- تأخذ الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً جداً .
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية علي المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة - وسائل الإعلام - الرأي العام .. إلخ) .
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية .. إلخ
- تؤثر الأزمة عند حدوثها علي العديد من الأطراف (موظفين - عملاء - هيئات حكومية ... إلخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف .
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل إلي عدة سنوات لإمكانات الرجوع إلي الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه .