

المحاضرة التاسعة: فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات الجزء 2، 1

❖ مفهوم الأزمة:

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

❖ الحدث Incident:

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

❖ الحادث Accident:

هو خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله.

❖ الصراع Conflict:

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

❖ الأزمة Crisis:

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

❖ وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة، والذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالاتي:

- 1) يقع فجاءه دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جدا، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.
- 2) يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.
- 3) يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
- 4) يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع - حسب مستوى ونوع الأزمة - الخبرة الكافية لمواجهتها، وربما كانت الخبرة غير كافية.

❖ أبعاد الأزمة :

- أولا: الأزمة في تهديد شرعية النشاط الكي لجميع المنظمات.
- ثانيا: قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة المنظمة.
- ثالثا: تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

❖ المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية.
- 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.

- ان المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات ،، وكلما أمعن المديرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد الأزمة.

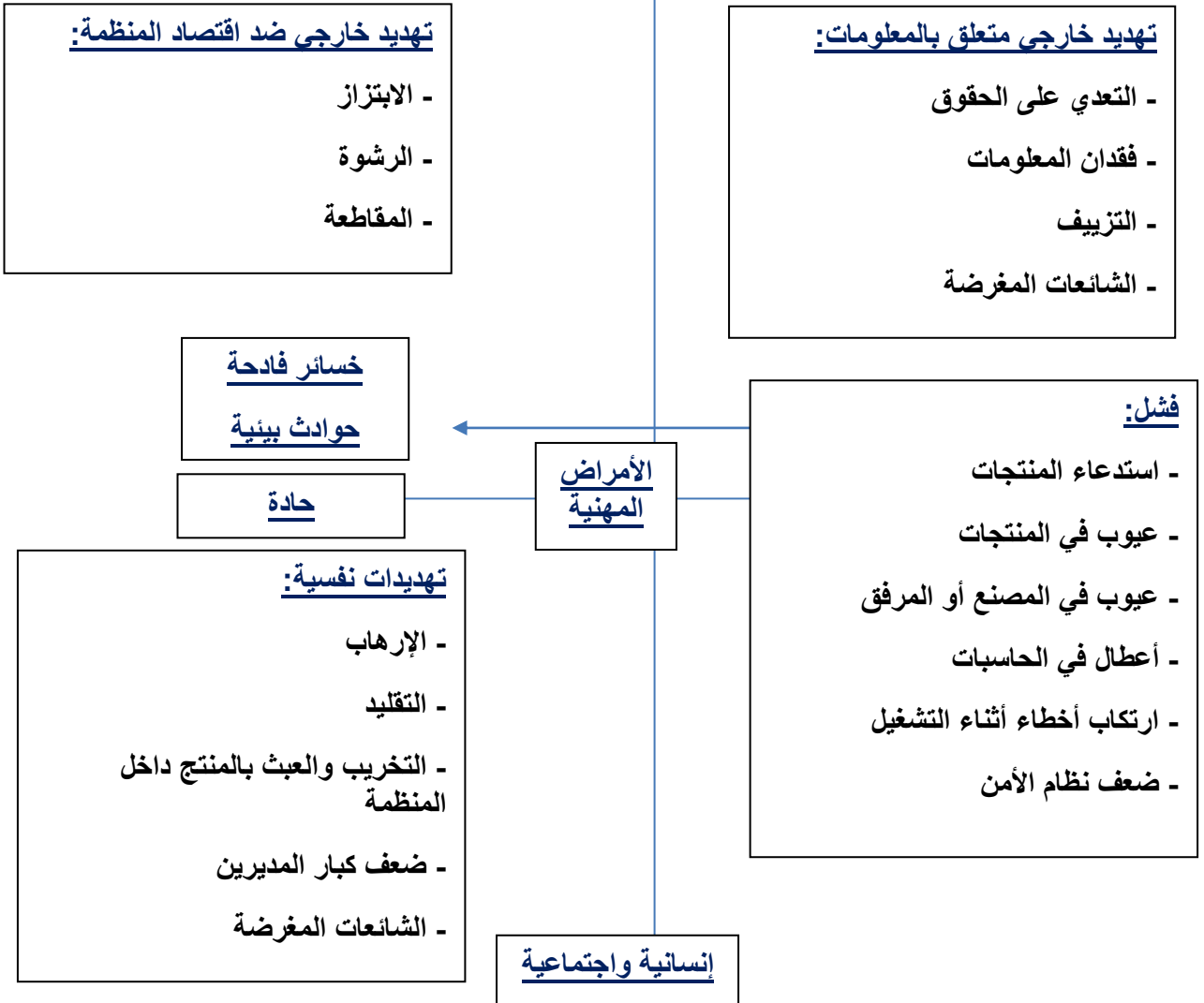
❖ المستعدون للأزمات:

- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي والبيئة المجاورة.
- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون .
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات .
- لهم الحرية في الاختيار وأنهم إذا عايشوا واقعا معينا فهم راضون عنه.

❖ سمات الأفراد في المنظمة المتأزمة:

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

❖ تصنيف الأزمات:



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

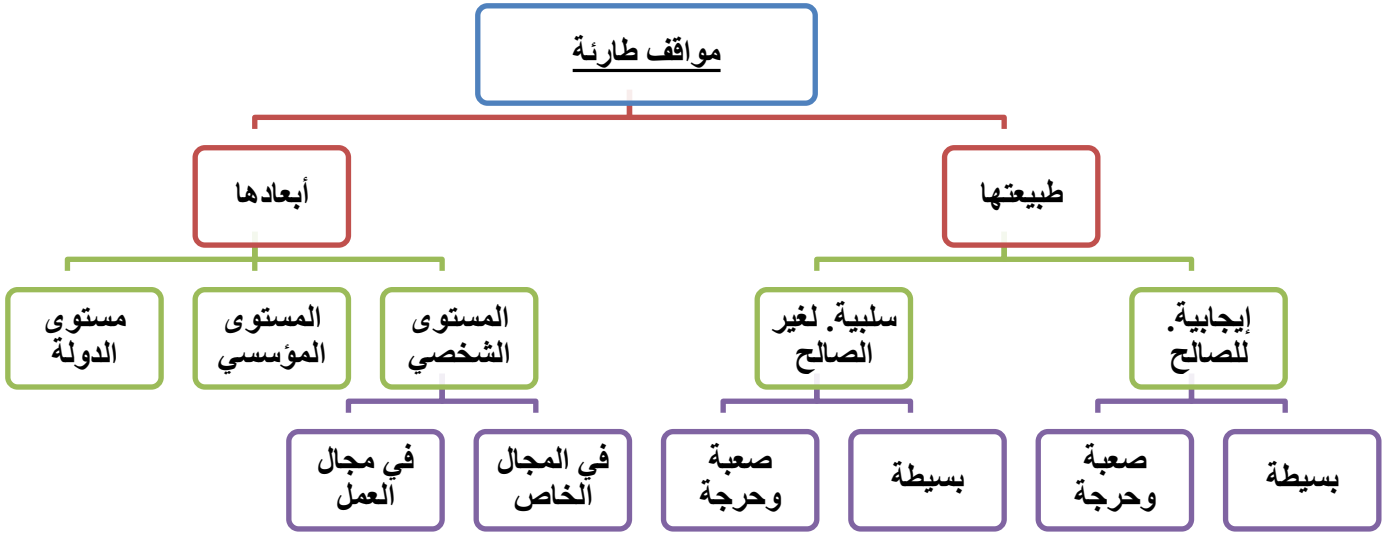
- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ"
- لا توجد أزمتهان متشابهتان 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 لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل. فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.
- تمويل 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 إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة. فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوة 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 وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة. ويتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم للموقف. وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر المالية.
- الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي: الأداء الجيد والوقت الملائم والتكلفة المناسبة

❖ الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة According or Adjustment:



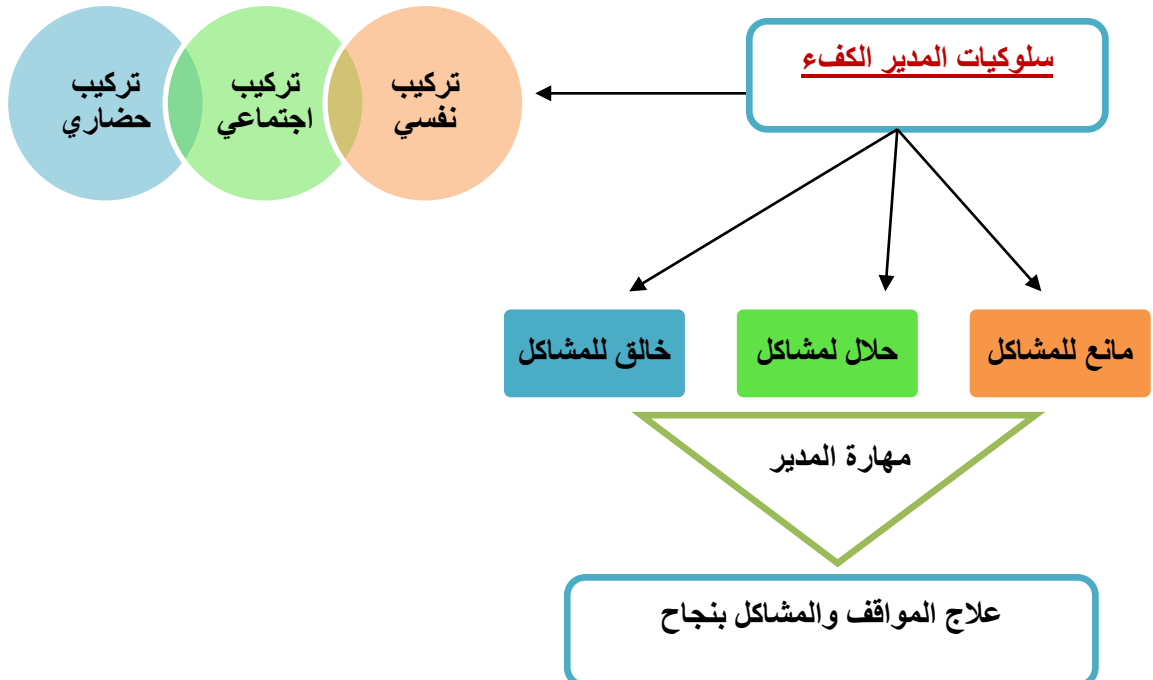


❖ **بعض ملامح المواقف الطارئة:**

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل.
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية والقيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة.
- تسبب الخوف والتردد والحيرة لدى صانعي و متخذي القرارات.
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبة أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة.
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

❖ **يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:**

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



❖ إدارة المواقف المفاجئة:

أ/ الخلفية العلمية و الثقافية:

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

ب/الأدوات:

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

ج/كفاءة المواجهة:

- إجراءات مواجهة المواقف.
- قدره -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 والتقاليد وكل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"



❖ **كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:**

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي و مسح جغرافي و استقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ,و تقسيم العمل.
- التقييم.

❖ **المستويات الأربع لإدارة الأزمة:**

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