

## المحاضرة العاشرة: فن اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمات الجزء 1.2

### ❖ الأساليب الثلاثة الإستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوفانية 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 بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف على كافة تفاصيلها
- تبادل النذب والإعارة والخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف
- صياغة قواعد رسمية تجذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمة وتحميه وتحثفي به
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع بروياهم لتحديد التغييرات الهامة في إستراتيجية 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 على تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال 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 المسئولية عن تحقيق النتائج
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والدعوات

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

- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنتاج 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 بأخرى جديدة
- تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صوراً كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلى بلوغه، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه

- صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم في مكان العمل
  - استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطا إرشادية تساعدهم على التكيف مع الثقافة الجديدة
- ❖ الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزء هاما وأساسيا من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات

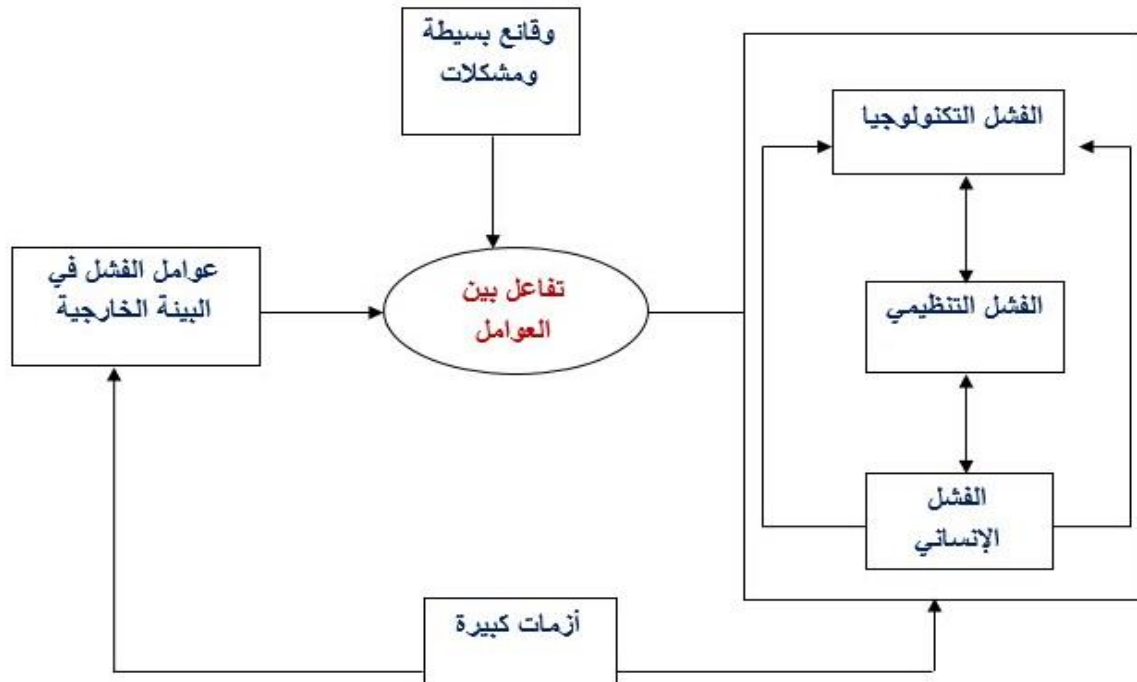
"إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت"، فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

### ❖ لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وماهي خصائصها؟

#### العوامل الداخلية:



#### عوامل خارجية محيطية بالمنطقة :



### ❖ 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 على جميع الأطراف عند حدوثها
- عادة قبل 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 خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلا عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقا جدا
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة. وسائل الإعلام. الرأي العام .. الخ)
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية ... الخ
- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف (موظفين، عملاء، هيئات حكومية... الخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبيا قد تصل إلى عدة سنوات لإمكانات الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه

### ❖ الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الإنسحابي علي ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمة ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة وخفض وعدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الأشكال الغير سليمة الشللية(حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو مايسمى بصراع الدور Role Conflict.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل المشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية(حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين كل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو مايسمى بصراع الدور Role Conflict.
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

### ❖ خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة
- مدى إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة
- مدى كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة
- مدى إدراك وتفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة

### ❖ عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة
- وضع خطط الطوارئ
- وضع السياسات والنظم والإجراءات لمواجهة الأزمة
- تدريب الأفراد والمجموعات
- تقييم عملية الاستعداد

### ❖ العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات وبعض المتغيرات الأخرى:

#### بعض الدراسات تقول:

مدى توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة	المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة
مدة ملائمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة	مدى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية
تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ	مدى الاهتمام بسلامة وأمان العاملين
إشباع الحاجات المعنوية للعاملين	مدى الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة
مدى كفاية أدوات الأمان	تقييم عملية الاستعداد

#### والبعض الآخر تقول:

حجم المنظمة
المستوى التنظيمي لمديري المنظمة
الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة

### ❖ مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

### ❖ اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظماً إنتاجية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير، ويجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو والتميز، ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد والانهيال والأعطال والانتهاز.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة. فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ، ويدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة، ويعملون على توفير الموارد للأزمة للتعامل مع الأزمة وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.
- عدم اعتبار ان تطبيق المنهج المتكامل يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم وأنظمتهم الإنتاجية والخدمية، والحصول على ميزات تنافسية، ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدي المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة، والتصرف بحزم لمواجهةها، كما يتوافر لديهم الإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية وأخلاقياً وعاطفياً تجاه أنفسهم، وعاملهم، وشركائهم في العمل والبيئة المحيطة بهم.
- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم وإمكاناتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة وتقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم واستخلاص الدروس المستفادة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

### ❖ مفهوم إدارة الأزمات:

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي، لحل مشاكل سببها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث

### ❖ مراحل إدارة الأزمات:

- مرحلة التخطيط
- مرحلة التوجيه
- مرحلة التنظيم
- مرحلة السيطرة

### ❖ قضايا إدارة الأزمة:

- بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث
- من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا أدنى درجات الولاء وتأكيد الفعالية.
- تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقاً للمتواليات هندسية بينما القادرون على مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتواليات عديدة مما يسبب فجوة قيادية إدارية
- يؤدي بطيء الخروج من الأزمة إلى زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين
- التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلى أفضل مما كانت عليه
- غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة

❖ مراحل إدارة الأزمة:

