

# الأكاديمية العربية الدولية

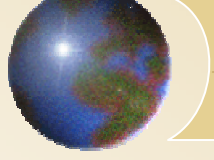


الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---



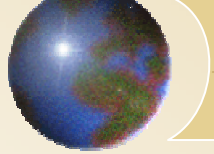
أهلا بكم



حول

في لقاء

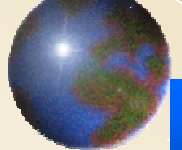
فن إدارة الأزمات



# بصحبكم

## الاستاذ الدكتور عبدالقادر محمد عبد القادر

- رئيس مجلس إدارة المجموعة الادارية للتنمية الدولية - مجيد -
- أستاذ التسويق والإعلان بكلية التجارة - جامعة المنصورة
- رئيس شعبة التنمية الادارية بجامعة المنصورة
- مدير مركز التدريب الاداري - جامعة المنصورة
- مدير مركز تسويق الخدمات الجامعية - جامعة المنصورة
- مدير مركز الحساب العلمي - جامعة المنصورة
- مدير مركز دعم الصناعات الصغيرة - جامعة المنصورة
- سكرتير تحرير المجلة المصرية للدراسات التجارية - جامعة المنصورة
- أستاذ ورئيس قسم العلوم الادارية - كلية العلوم العربية والاجتماعية بالقصيم ( ٨٦ - ٢٠٠٢ )



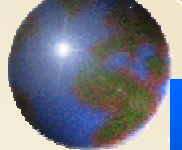
# ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

التسرب النووي في مفاعل تشرنوبيل في

أوكرانيا

حوادث التسمم الجماعي كما حدث في مصر

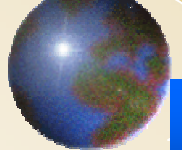
أكسون فالديز : أدي تسرب آلاف الأطنان من  
الزيت الخام إلى إلحاق أفدح الأضرار بالبيئة  
عند شواطئ ألا سكا



# ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

اختناق المئات من الحجاج أثناء مرورهم في  
أحد الأنفاق أثناء الحج عام ١٩٩٠

أحداث الإسكندرية : اضطرابات جماهيرية  
و صدام مع أجهزة الأمن لوفاة طالب بجامعة  
الإسكندرية أثناء اشتراكه في إحدى  
المسيرات المننددة بالهيمنة الأمريكية ٢٠٠٢ .

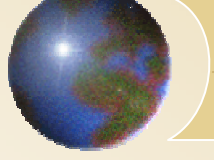


# ماذا نطلق على المواقف التالية ؟

الانفجارات التي حدثت في إحدى التجمعات  
الأمريكية في مدينة الرياض هذا العام سمي  
بانفجارات الرياض.

أحداث ١١ سبتمبر في أمريكا

غرق عدد من القرى السودانية من جراء  
فيضان النيل الشهر الماضي



# مفهوم الأزمة

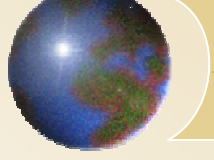
يجري الخلط بين مفهوم الأزمة و غيرها لذا يجب  
إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة و هي :

## الحدث Incident :

هي شئ حدث وانقضى أثره ، و هي 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

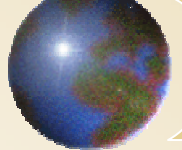
## الأزمة Crisis

عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على

النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات

الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام .





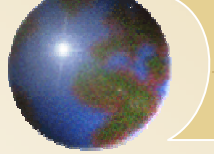
## وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة ، و الذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي :-

أ - يقع فجأة دون توقع ، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً ، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته .

ب - يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه .

ج - يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية .

د - 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

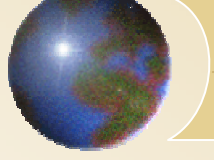
المنظمات

ثانياً : قد تؤدي الأزمة الكبرى إلى زعزعة رسالة

المنظمة

ثالثاً : تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة

الأفراد



# المستهدفون للأزمات

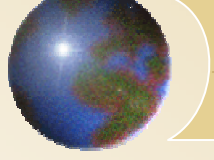
غالبيتهم لديه معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها و

المحلية لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها

ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم  
لنفس هذه الكوارث .

يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم و المنظمة التي  
ينتمون إليها بطريقة خاطئة

يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها  
المنظمة يعد إفشاء لأسرارها

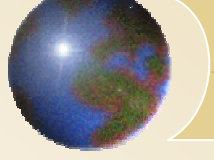


# المستهدفون للأزمات

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 المديرون في استخدام  
الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة .



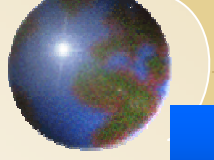
# المستعدون للأزمات

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 فى الاختيار و أنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه .

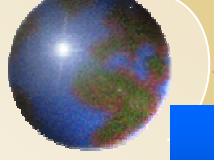


# سمات الافراد في المنظمات المتأزمة

م يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة

ثم دفعهم دفعا لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب  
كاف حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب  
لعناصر العمل المادية و البشرية و المالية دون أية

لا يعترفون بأي خطأ و ليس هناك ضرورة لإحداث  
تغيير من وجهة نظرهم



# سمات الافراد في المنظمات المتأزمة

غير قادرين على الإحساس بالغير

ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو  
البيئية لانهم اهتموا في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة  
في شعورهم بالإحباط و الاكتئاب .

# تصنيف الأزمات

## تهديد خارجي متعلق بالمعلومات

- التعدي على الحقوق
- فقدان المعلومات
- التزييف
- الشائعات المغرضة

## تهديد خارجي ضد اقتصاد المنظمة

- الابتزاز
- الرشوة
- المقاطعة

## فشل

- استدعاء المنتجات
- عيوب في المنتجات
- عيوب في المصنع أو المرفق
- أعطال في الحاسبات
- ارتكاب أخطاء أثناء التشغيل
- ضعف نظام الأمن

خسائر فادحة  
حوادث بيئية

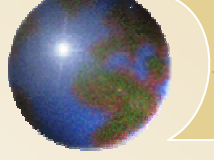
حادة

الأمراض  
المهنية

## تهديدات نفسية

- الإرهاب
- التقليد
- التخريب و العبث بالمنتج داخل  
المنظمة





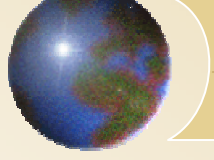
# المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات

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 الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول " إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ " .

لا توجد أزمتان 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 سبب ، انذار

بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة



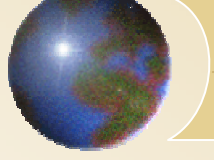
# المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات

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

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 إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة . فالأزمات يمكن ان تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع ان تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوي والضعف في



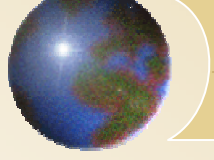
# الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة

ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة “أزمات أو كوارث” و لكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص

مواتية لو تركزت 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 فرصا ضائعة

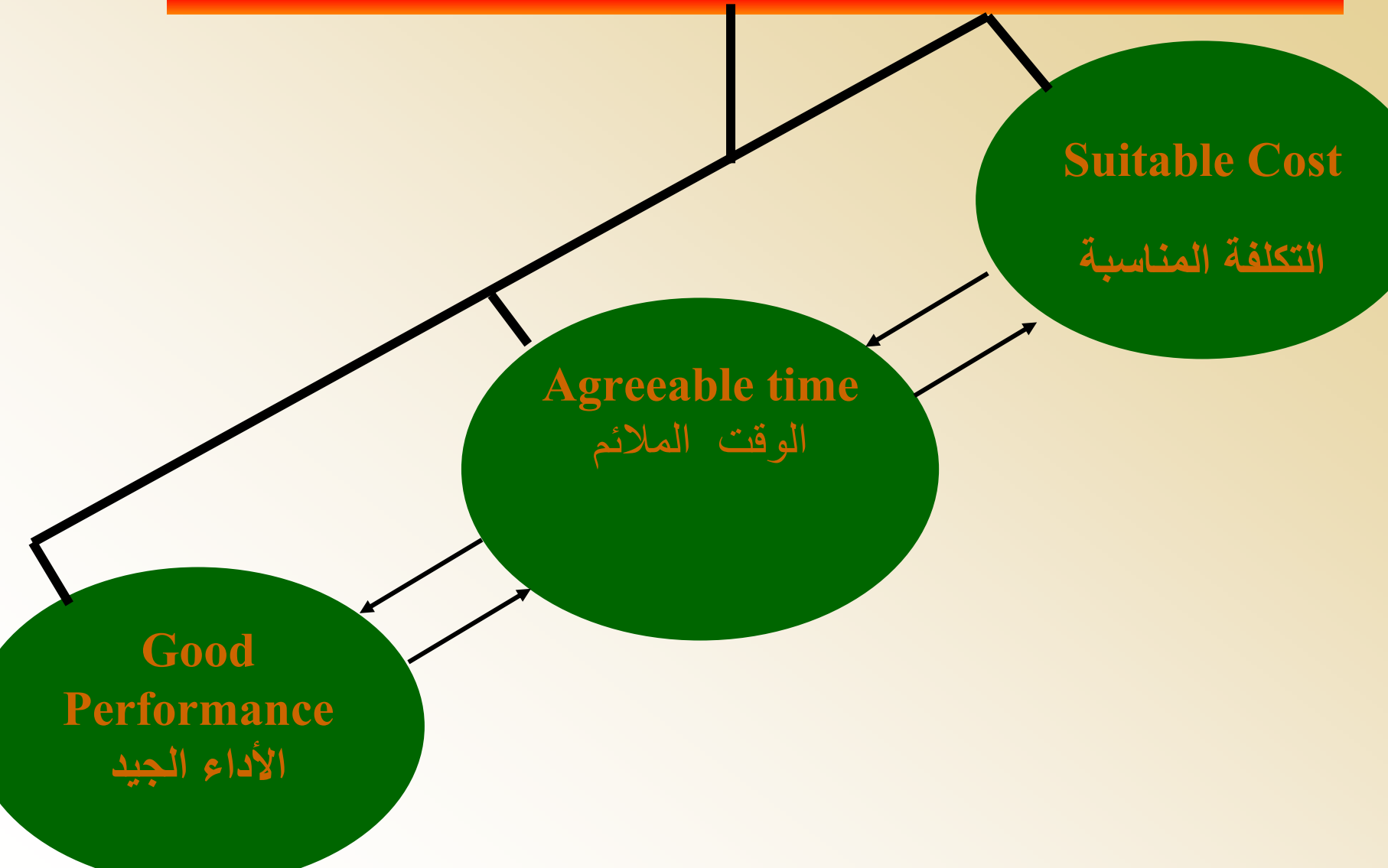
و يتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة و قدرتها على المواجهة و التصدي في الوقت الملائم للموقف ، و حساب المكاسب و الخسائر المالية المترتبة على كل موقف و غيرها من المخاطر

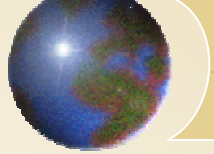
“ الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي :



# الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة

## Accommodation or Adjustment





# مواقف طارئة

## طبيعتها

سلبية - لغير الصالح

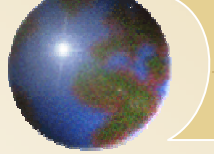
إيجابية - للصالح

صعبة و  
حرجة

بسيطة

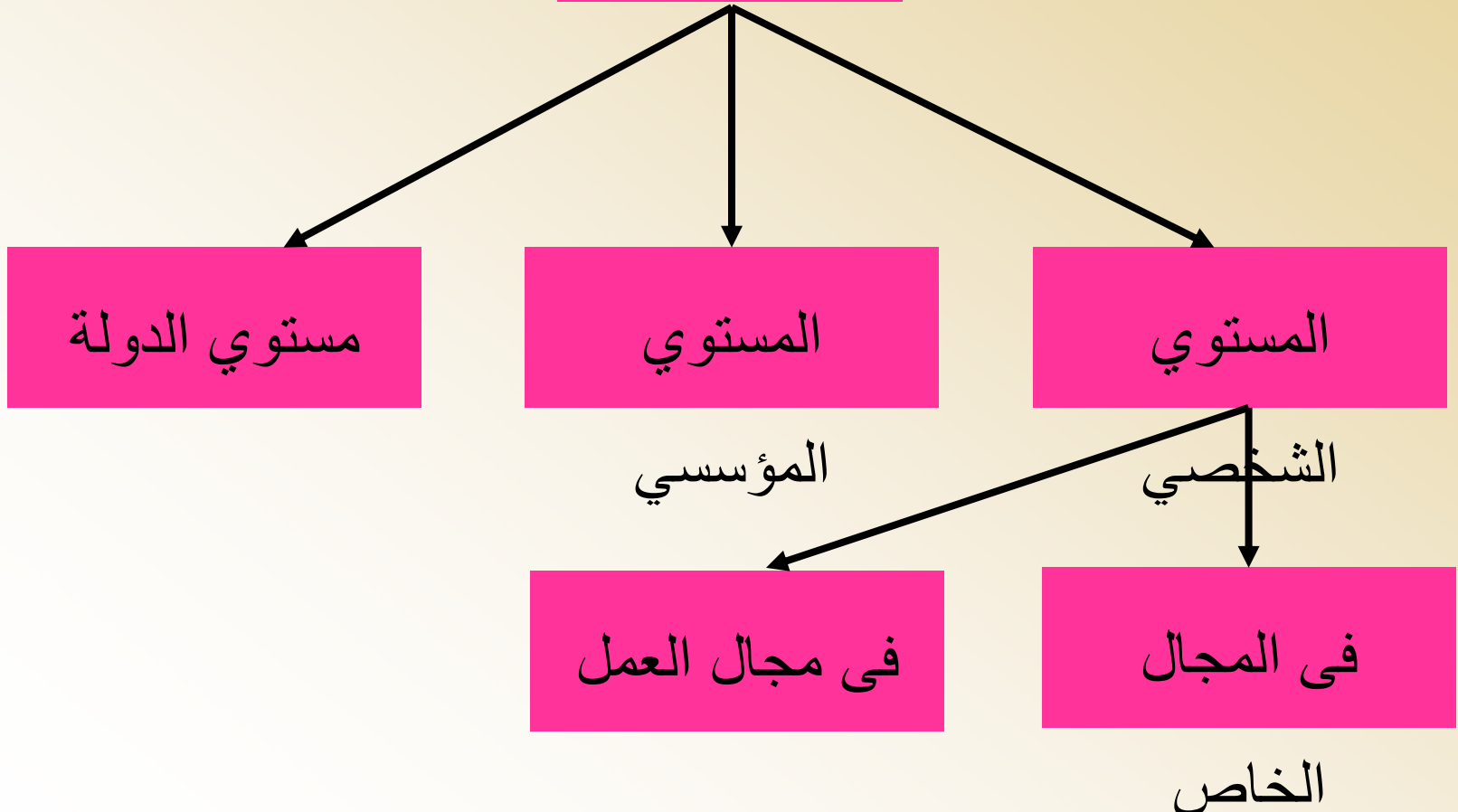
صعبة و  
حرجة

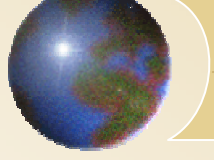
بسيطة



# المواقف الطارئة

## أبعادها





# بعض ملامح المواقف الطارئة

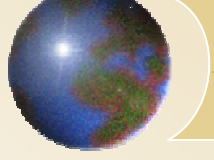
• موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل .

• موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة .

• تسبب الخوف و التردد أو الحيرة لدى صانعي و متخذي القرارات .

• موقف مفاجئ مصحوب بغيبة أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة .

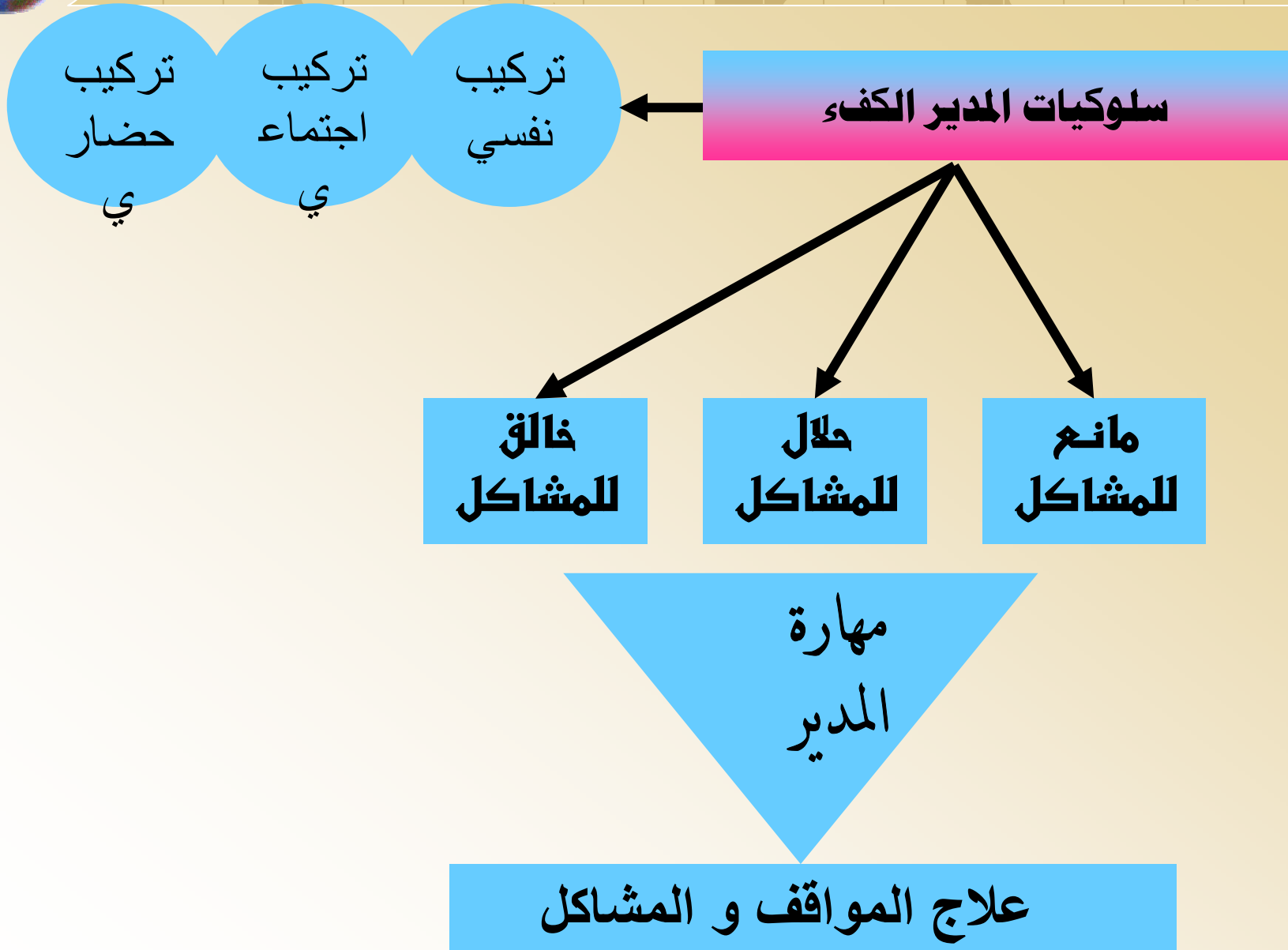
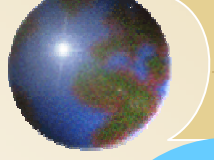
• موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات .

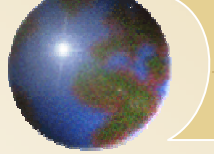


# و يتوقف النجاح فى معالجة المواقف الطارئة على:

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







# إدارة المواقف المفاجئة

## ب - الأدوات :

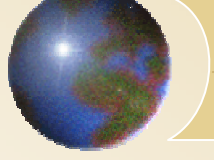
- الاتصالات COMMUNICATION .
- توفير حجم معلومات INF. PRO .
- تنمية الوسائل الاتصالية MED. D . .
- استراتيجية الاتصال COMM. STR .
- سواء في الداخل أو مع الخارج .

## أ - الخلفية العلمية و الثقافية :

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

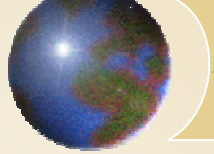
## ج - كفاءة المواجهة :

- 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“



الثقافة  
ككل مركب

الثقافة  
تواجه الصراع

الثقافة  
سريعة التكيف

الثقافة  
متكاملة

# الإطار الفكري للثقافة التنظيمية

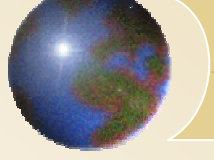
الثقافة  
تراكمية

الثقافة خاصة  
إنسانية اجتماعية

الثقافة  
متغيرة و متطورة

الثقافة  
تكتسب

الثقافة  
متصلة



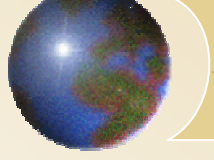
# كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات

## التقييم

تحليل  
تنظيمي  
للهيكل  
الإداري ،  
وتقسيم  
العمل

حصر تاريخي  
ومسح  
جغرافي  
واستقصاء  
للأزمات  
المحتملة

تقدير  
المخاطر  
والإعداد  
للأزمة



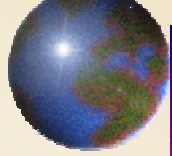
# المستويات الأربع لإدارة الأزمة

إدارة الاستجابة

إدارة موقف

إدارة مخاطر

إدارة المعرفة



# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

## تغيير العادات

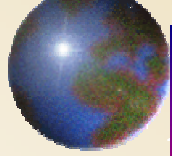
مقابلة العملاء المستهدفون .

مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء ، لخوض التجربة من وجهة  
نظر العميل .

التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة  
والإضطلاع بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة  
وقتاً كافياً للتعرف علي كافة تفاصيلها

تبادل النذب و الاعارة الخبرات فيما بينهم كد الار تقاء





# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

## تغيير العادات:

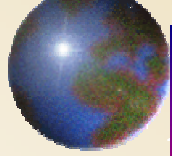
صياغة قواعد رسمية تجتذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمه  
وتحميه وتحثي به

إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره .

عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع برؤيائهم لتحديد  
التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها

إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية ، أو  
إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب





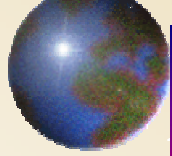
# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

**مس شغاف القلوب :**

العمل علي جميع 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 كمنااسبات للتوبيخ والعقاب



# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

## مس شغاف القلوب :

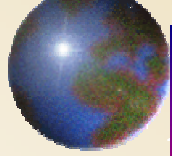
تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة  
المؤسسة تكن لهم كل تقدير .

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





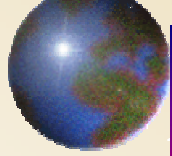
# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

: 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 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



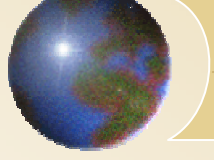
# الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

: تغيير الثقافة (استمالة العقول -

منطقي  
تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات ، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صورا كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلى بلوغه ، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه .

صياغة قيم ومعتقدات ومبادئ المؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم في مكان العمل .

استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار تهفير للعاملين خطو طار شادية تساعدهم على التكيف مع الثقافة



# 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

اجتماعية

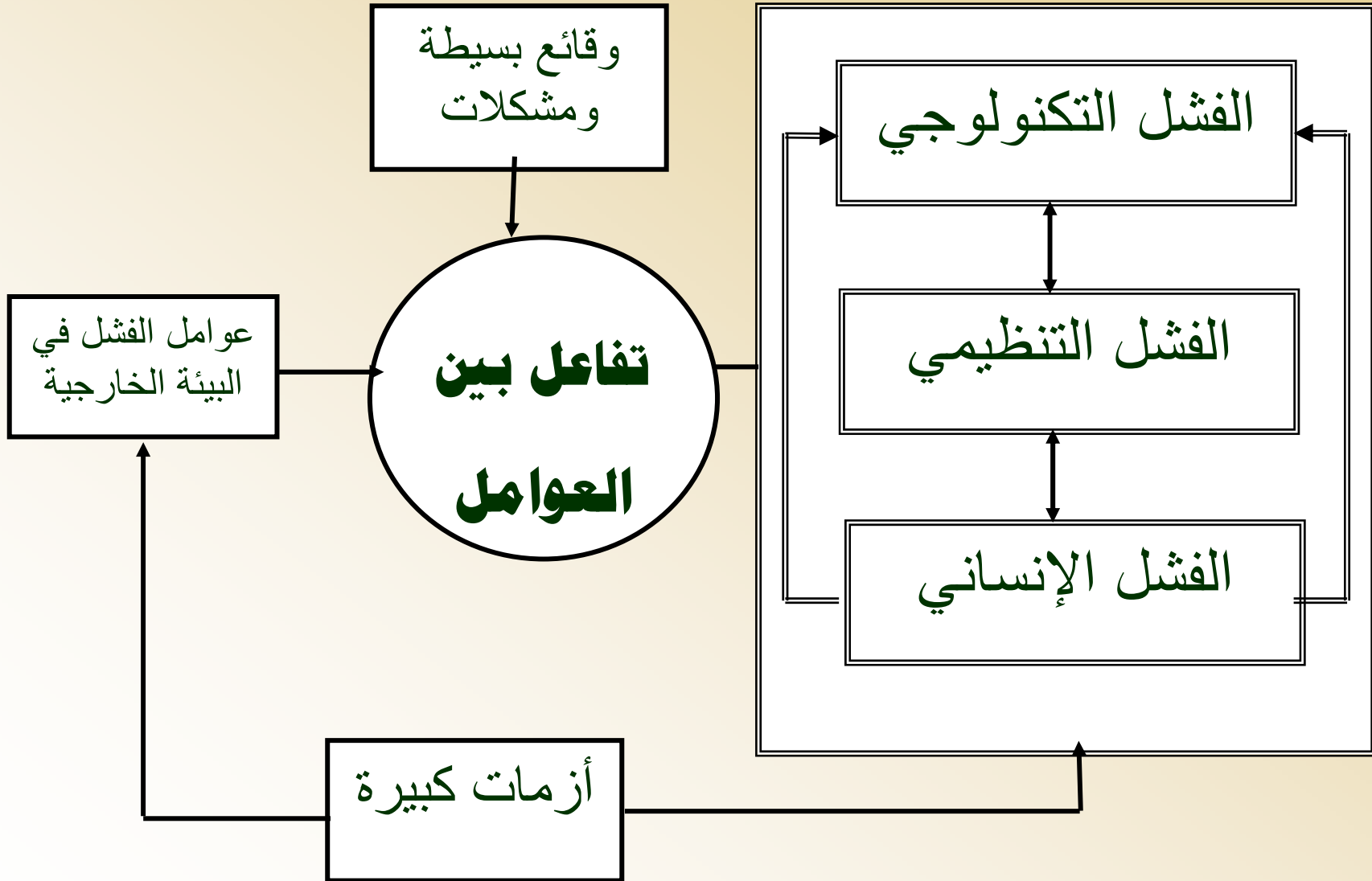
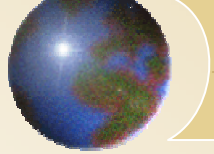
اقتصادية

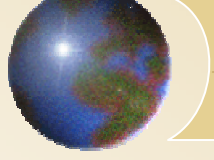
سياسية

ثقافية

.....الخ







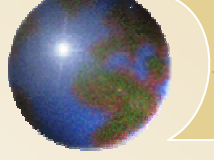
# خصائص الأزمات التنظيمية

أن الأزمات التنظيمية هي أحداث عادة ما تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة .

تتعلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير علي جميع الأطراف عن

عادة وقبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبع عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر من الأزمة





# خصائص الأزمات التنظيمية

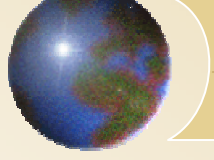
تأخذ الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة

لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلاً عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً

٢٠

تحدث الأزمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة .

وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية علي المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها ( مثل الحكومة - وسائل الإعلام - الرأي العام .. إلخ ) .

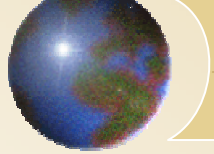


# خصائص الأزمات التنظيمية

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 لإمكانيات الرجوع إلي الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه



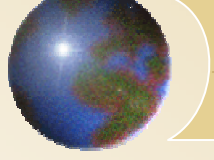
# الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

انخفاض درجة التكامل قبل حدوث و زيادة 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 عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .



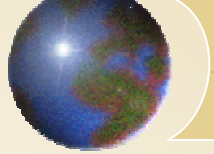
# الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي  
تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد .

نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد  
يؤدي علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في  
للاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك .

تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن  
زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية ( حزبية ) Factionalism أو  
حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد او ما  
يسمى بصراع الدور Role Conflict .

تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلي أضيق حد ممكن



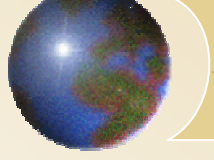
# الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

زيادة الضغط الواقع علي الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي  
تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد .

نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد  
يؤدي علي انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في  
لاستقالة الجماعة أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك .

زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية ( حزبية ) Factionalism أو  
حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما  
يسمى بصراع الدور Role Conflict .

من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة  
صراع داخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية



# خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة

قدرة المنظمة على المواجهة السريعة

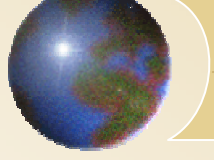
مدي إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة

استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة

مدي كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة

قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة

مدي إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة



# عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة

تحديد و تقييم المخاطر

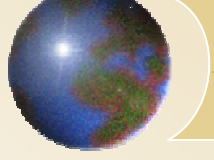
تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة

وضع خطط الطوارئ

وضع السياسات و النظم و الإجراءات

تدريب الأفراد و المجموعات

تقييم عملية الاستعداد



# العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات و بعض المتغيرات الأخرى

## بعض الدراسات تقول :

مدي توافر خطط الطوارئ لمواجهة

مدي ملائمة قنوات الاتصال أثناء

تدريب العاملين على إجراءات

إشباع الحاجات المعنوية للعاملين

مدي كفاية أدوات الأمان .

المجهودات التي تبذل في مجال إدارة

مدي الاهتمام بالسلامة و الصحة

مدي الاهتمام بسلامة و أمان

مدي الاهتمام بالآثار الاجتماعية

للأزمة تقييم عملية الاستعداد

## والبعض الآخر تقول :

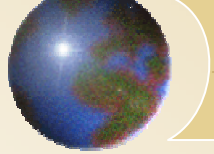
الخبرة السابقة للمنظمة

بالأزمة

حجم المنظمة

المستوي التنظيمي لمديري



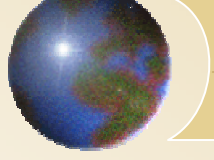


# مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة

مبررات  
اقتصادية

مبررات معنوية

مبررات تحسين الصورة  
الذهنية للمنظمات لدى الجمهور

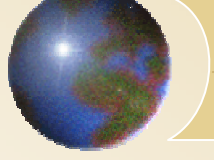


# اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة

النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظاماً إنتاجية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير ، و يجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو و التميز ، ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد و الانهيار و الأعطال و الانتهاء

التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة ، فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ ، ويدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة ، و يعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة و تخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها .

عدم اعتبار أن تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه ، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم و أنظمتهم الإنتاجية و الخدمية ، و الحصول على ميزات تنافسية ، و مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة .

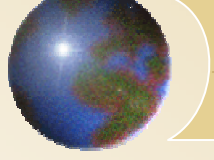


# اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة

يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأً رئيسياً لدى مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة ، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة ، و التصرف بحزم لمواجهةتها ، كما يتوافر لديهم الإدراك و القدرة على تحمل المسؤولية أخلاقياً و عاطفياً تجاه أنفسهم ، و عامليهم ، وشركائهم في العمل و البيئة المحيطة بهم .

يبدل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم و إمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة و تقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم و استخلاص 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 سببتها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر ، وإما بتراكم آثار سلبيات البيروقراطية والإهمال ، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث "

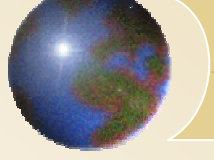
## مراحل إدارة الأزمات

مرحلة التنظيم

مرحلة التخطيط

مرحلة السيطرة

مرحلة التوجيه



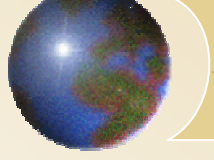
# قضايا إدارة الأزمة

بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث

من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا ادني درجات الولاء وتأكيد الفعالية .

تزايد المصاعب والتهديدات التي تواجهها المنظمات طبقاً المتوالية هندسية بينما القادرون علي مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتوالية عددية ، مما يسبب فجوة قيادية إدارية

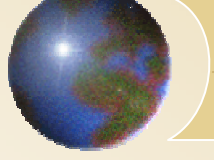
يؤدي بطئ الخروج من الأزمة إلي زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين



# قضايا إدارة الأزمة

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

الأزمة

اكتشاف  
اشارات  
الإنذار

الاستعداد  
و الوقاية

احتواء  
الأضرار أو  
الحد منها

التعلم

استعادة  
النشاط

# إدارة الأزمات : منهج موقفي

هي منهج إداري يبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها و أحجامها و أوقات حدوثها ، ومجالات وقوعها ، و وضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة ، و ذلك من خلال فحص و تشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك و وضعها تحت الرقابة الدقيقة

تحسباً لانفجارها

هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات و الترتيبات و الاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة .

هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات و إدارات معنية بالاستعداد و التخطيط و التحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها . بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل و المشاركة و الاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم و مساعدات

و تدخلات إذا ما حدثت الأزمة



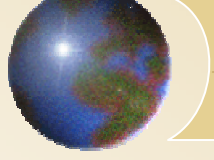


# إدارة الأزمات : منهج موقفي

هي الإدارة الفعلية للأزمة والتعامل معها بعد وقوعها ، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم و التكوين و طريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة و أسلوب الاتصالات و القيادة و توزيع المهام و الأدوار ، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف و وقت

حدوث الأزمة فقط  
تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف و الاستعدادات التي تدور حول الضغوط و تقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد و الجماعة و المنظمة في المواقف المفاجئة و الأحداث السيئة غير المتوقعة

هي أسلوب يبني على التنبؤ الجيد و تحديد الأدوار و المهام و التحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة و يختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط و سرعة الحركة و توالي الأحداث و تداعي الخسائر و انهيار النظام و تهديد أهدافه الأصلية التي و حد من أجل تحقيقها



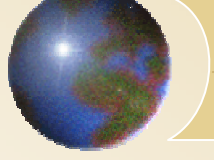
# مواقف إدارة الأزمات كمنهج موقفي

## الموقف الأول : × الإدارة الغائبة ×

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون و الأسباب و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة

## الموقف الثاني : × الإدارة السلبية ×

الذي يمثل توقع الأزمة و عدم الاستعداد لها إطلاقاً ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .



## الموقف الثالث : × الإدارة الفاشلة

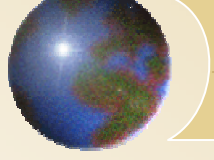
الذي يمثل توقع الأزمة و التراخي في الاستعداد لها ، وتوصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة .

## الموقف الرابع : × الإدارة المحاولة ×

الذي يمثل توقع الأزمة و الاستعداد لها و لكن إمكانيات الإدارة محدودة ، و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة

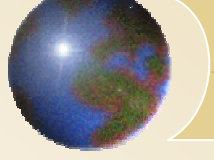
## الموقف الخامس : × الإدارة الناجحة

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة و النجاح في التعامل معها ، و توصيف الموقف قبل و أثناء الأزمة .



# الموقف السادس : الإدارة الفعالة

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة و التخطيط لها ، و منع حدوثها و توصيف هذا الموقف قبل و أثناء و بعد الأزمة ..



# مبادئ يجب أن يراعيها

إن إدارة الأزمات تقع تحت عباءة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في المنظمة ولا يقصد بذلك أن الأزمات تهدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية بل يجب أن نفهم كذلك أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة من شأنه هو أيضاً أن يؤثر على الأزمات سواء في حدوثها أو عند التعامل معها

يجب أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافيان من الناحية البدنية والنفسية لمديري الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة عند حدوثها .

إن إدارة الأزمات تقوم علي أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة ( إن ذلك لا يمكن أن

( يحدث )

القدرة علي عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف . فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من

القرارات البطيئة والملائمة

الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلي خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات . فالمنظمات عادة تأخذ وقتاً أطول في ظل فترات الرواج لكي تدرك أن هناك

الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران . لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم هنا علي جانبيين ، الأول من أجل التحكم في الأزمة ( اتجاه قصير الأجل ) ، والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة ( اتجاه طويل الأجل ) .

يجب أن يقتنع المديرين القائمين علي مواجهة الأزمات أن القضاء علي الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالإدارة الناجحة هي القادرة علي القضاء علي الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب ( لقد فزنا في الحرب ولكن إبني لم يرجع معي ) .

حتى يستطيع اتخاذ القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات . فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات والذي من شأنه أن يزيد الموقف خطورة

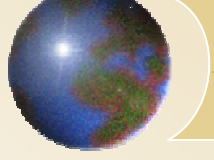
ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية والتي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءة وموضوعية . فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة .

ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة . فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سبباً لإطلاق سلسلة من الأزمات .

يجب أن يتم تقييم الأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهاء الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان

التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل . فالمنظمة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال علي شاطئ البحر تضربها

الأمواج من كل مكان



# خطوات التعامل مع الأزمة

تجميع الحقائق

التحليل

السيطرة على الأضرار .

الاتصالات





# طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث

وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظراً لأن احتمال حدوثه ضعيف جداً

يقع هذا الحدث في أسوأ وقت ، وفي أسوأ موقع محتمل

سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها وأكثر من ذلك فإنها تشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة

سيناريو يعني فشل المنظمة في التقاط الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة . وفي بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمداً

قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذار مبكر خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهماً خادعاً بالحماية

# طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث

يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار و  
عدم النجاة في استعادة النشاط

يتضمن تحليلاً خاطئاً للمخاطر فيما يتعلق بكيفية فشل التكنولوجيا الرئيسية

يقلل أسوأ سيناريو بصفة عامة من دور العوامل الإنسانية في أي أزمة كبرى

سيناريو يتضمن صحة اتهامات أعداء المنظمة

يتضمن عدم بذل أي مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة و على العكس من ذلك فعند  
تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالخطورة و اتخاذ  
موقف دفاعي و إنكار أي مسؤولية بشأن ما وقع

يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولى تشير إلى  
تفريب أو تواطؤ فإن الأزمات التالية تكون في شكل تهويلات أو غرامات مالية  
ضخمة



# طبيعة أفضل سيناريو ممكن الحدوث

المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات ، وتوجد لديها خطط للأزمات وإجراءات تم التدريب عليها

تكون الأطراف المعنية على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها بالإضافة إلى ذلك توجد بدائل احتياطية في حالة غياب بعض الأطراف الهامة

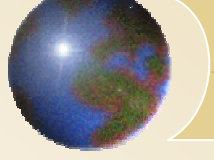
تكون لدى المنظمة الوسائل المتخصصة في اكتشاف و تسجيل و إرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع

أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها و جاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسميات احتياطية وإمدادات و أفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ

تكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة النشاط لوحدات الخدمات الرئيسية . كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمات



الأنواع	أنواع الأزمات أنواع وسائل الوقاية	أسوأ سيناريو	أفضل سيناريو
المراحل	- الإنذار المبكر - الوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	- تقع الأزمة التي أُنْتُبَعِد وقوع حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها أقل ما يمكن - تقع سلسلة من الأزمات	- هناك استعدادات لأزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات
النظم	- أنواع التكنولوجيا الرئيسية - الأساس التنظيمي - العوامل الثقافية - الثقافة التنظيمية - العوامل العاطفية	- تحليل خاطئ للمخاطر . - استبعاد العوامل الإنسانية - حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان - انهيار خطوط الاتصالات	- تم اكتشاف إشارات الإنذار و تسجيلها و إبلاغها . - احتواء الأضرار . - وجود تسهيلات و مهمات احتياطية . - التعلم يقوي القدرات في مجال إدارة الأزمات .
الأطراف المعنية	- الداخلية - الخارجية	- وقوع ضحايا من الأطراف البريئة . - ثبوت صحة اتهامات الأعداء	- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علماء بتطورات الأحداث و تقوم بالدور المطلوب منها . - بطلان اتهامات الأعداء .



# أسباب تكوين فريق العمل

التقدير

الدعم

الصداقة

الأمان

إنجاز الأهداف

المشتركة

يعتمد بناء فريق العمل الفعال بالمنظمة على وجود مجموعة من القدرات أهمها

تدعيم

الموضوع

قبول التحدي

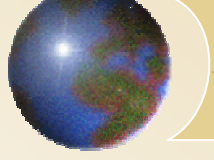
لمرونة

الزملاء

ية

تقدير العمل الجماعي

حرية تبادل



# أساسيات فعالية الفريق

الاستماع الجيد

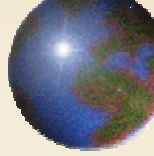
التوجيه والإرشاد

فهم ديناميكية العمل

فهم أساليب تحسين

إدارة الاجتماعات

حل الصراعات



# عوامل تنمية وتحقيق روح الفريق

المحافظة على صغر حجم

إيجاد فرصاً للتفاعل بين أفراد

المحافظة على المشاركة وتبادل

تجنب الصراع داخل المجموعة

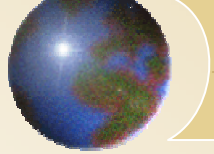
تشجيع المنافسة مع المجموعات

المحافظة على هيكل المجموعة

وضع في الاعتبار الفروق الفردية

معاملة المجموعة كفريق واحد





**الأهداف**

**الأعضاء**

**الدور**

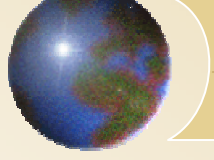
**العلاقات**

**خصائص  
الفريق  
الفعال**

**إرجاع الأثر**

**المهام والواجبات**

**الإستراتيجية**



# اعمل ولا تعمل عند إدارة فرق العمل

حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات

ساعد الآخرين على تخطيط عملهم

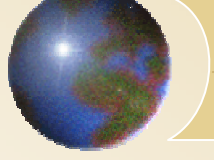
قدم المساعدة عند الحاجة إليها

شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم

اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدائهم .

أدعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدى الفريق

اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق



# اعمل و لا تعمل عند إدارة فرق العمل

لا تصدر أوامر

لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم

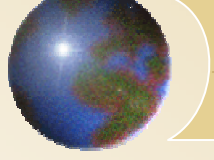
لا تقم نفسك في علاقات الآخرين بعضهم ببعض

لا تحل كافة المشاكل و لا تعطي كل الإجابات .

لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء

لا تحرم الآخرين اعترازهم بأنفسهم .

لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل



# أعضاء فريق إدارة الأزمة

خصائي قانوني .

أخصائي في العلاقات العامة

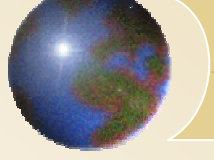
أخصائي مالي

أخصائي في الاتصالات السلوكية و

السلوكية

أخصائي في الشؤون العامة

رئيس المؤسسة أو من يمثله



# مراحل عمل فريق إدارة الأزمات

جمع الحقائق

إعداد السيناريوهات

إبلاغ الرسالة