

# مقرر

## موضوعات إدارية معاصرة

### ل. د. محمد جلال

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

**SOONA**

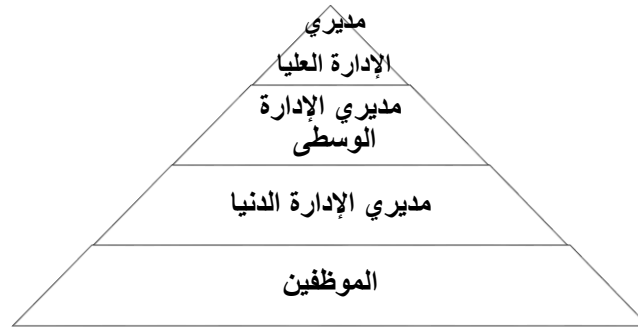
موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [1]  
**الفصل الأول . مقدمة للإدارة والمنظمات**

**من هم المديرون؟**

المدير: الشخص الذي ينسق ويشرف على عمل الأشخاص الآخرين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**تصنيف المديرين (المستويات الإدارية):**

- **مديري الإدارة الدنيا (المديرين التنفيذيين):**  
الأفراد الذين يديرون عمل الموظفين.
- **مديري الإدارة الوسطى:**  
الأفراد الذين يديرون عمل مديري الإدارة الدنيا.
- **مديري الإدارة العليا:**  
الأفراد المسؤولين عن صنع القرارات التنظيمية، ووضع الخطط والأهداف التي تؤثر على المنظمة ككل.

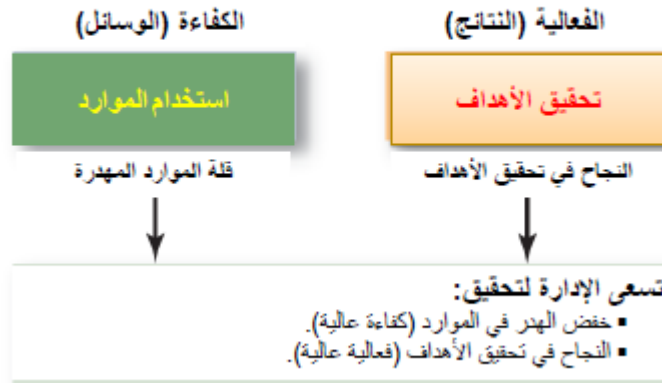


**ما هي الإدارة؟**

اهتمامات الإدارة:

- **الكفاءة:** - فعل الأشياء بطريقة صحيحة.
- **الفعالية:** - فعل الأشياء الصحيحة.
- الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
- تحقيق أهداف المنظمة.

**شكل 2-1 الفعالية والكفاءة في الإدارة**



ماذا يفعل المديرين؟1-1 | المدخل الوظيفي |:

- التخطيط: تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع الخطط لتنسيق وتكامل الأنشطة.
- التنظيم: ترتيب وهيكل العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- التوجيه: العمل مع ومن خلال الأفراد لتحقيق الأهداف.
- الرقابة: المتابعة، والمقارنة، وتصحيح الأخطاء.

2-1 | مدخل الأدوار الإدارية (Mintzberg) |:

- الأدوار الشخصية: رمز، وقائد، ووسيط.
- الأدوار المعرفية: المتابعة، نشر المعلومات، والمتحدث الرسمي.
- أدوار اتخاذ القرارات: حل المنازعات، توزيع الموارد، والمفاوضات.

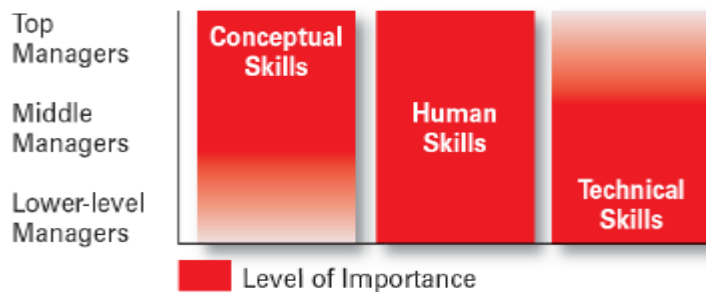
ماذا يفعل المديرين بالفعل (Mintzberg):

- التفاعل: - مع الآخرين. - مع المنظمة. - مع بيئة المنظمة الخارجية.
- التأمل: التفكير المدروس.
- التصرف/ الفعل: الممارسات الفعلية.

3-1 | مدخل المهارات |:

- المهارات الفنية: المعرفة والجدارة في مجال معين.
- المهارات الإنسانية: القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين.
- المهارات الذهنية: القدرة على التفكير وتكوين رؤية بخصوص المواقف المعقدة التي تواجه المنظمة.

## شكل 5-1 المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



## شكل 6-1 المهارات الذهنية:

- استخدام المعلومات في حل مشكلات الأعمال.
- تحديد المناطق التي بها خلل وتنفيذ الحلول.
- فهم توظيف التكنولوجيا في الأعمال.
- التعرف على فرص الابتكار.
- اختيار المعلومات الهامة من بين كم هائل من البيانات.
- فهم نموذج أعمال المنظمة.

## شكل 6-1 مهارات التواصل:

- القدرة على التعبير عن الأفكار في صورة أقوال وأفعال.
- المصادقية مع الزملاء والمرؤوسين.
- مهارات العرض المكتوب أو من خلال الأشكال التوضيحية.
- الإنصات وتوجيه الأسئلة.
- مهارات العرض الشفهي.

## شكل 6-1 مهارات الفعالية:

- المساهمة في رسالة المنظمة/ أهداف القسم.
- تعددية المهام: العمل في العديد من المهام على التوازي.
- إدارة المشروع.
- وضع معايير تقييم الأداء داخليا وخارجيا.
- التركيز على العميل.
- مهارات التفاوض.
- مراجعة العمليات وإجراء التحسينات.
- وضع الأولويات للاهتمام واتخاذ الاجراءات.
- إدارة الوقت.

## شكل 6-1 مهارات التعامل مع الآخرين:

- مهارات التوجيه والإرشاد.
- التواصل داخل المنظمة.
- العمل في فريق: التعاون والالتزام.
- مهارات التنوع: القدرة على العمل مع أشخاص وثقافات متنوعة.
- التواصل خارج المنظمة.

## شكل 7-1 مصفوفة المهارات والوظائف الإدارية

المهارات	الوظائف			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
اكتساب القوة				
الإحصاءات				
اعداد الموازنة	✓			
اختيار نمط قيادي فعال				
التدريب				
بناء فرق عمل جيدة		✓		
التفويض (التمكين)		✓		
تصميم وظائف محفزة		✓		
بناء الثقة				
الضبط				
اجراء المقابلات الشخصية		✓		
إدارة الصراع				
إدارة المقاومة للتغيير		✓		
التوجيه				
التفاوض				
تقديم التغذية العكسية				
قراءة الثقافة التنظيمية		✓		
عقد اجتماعات منتجة		✓		
مسح البيئة				
وضع الأهداف				
حل المشكلات				
تقييم التنوع				

**كيف تتغير وظيفة المديرين؟**

✚ الأهمية المتزايدة للعملاء:

➤ العملاء: سبب وجود المنظمة.

- إدارة علاقات العملاء هي مسئولية كل المديرين والموظفين.

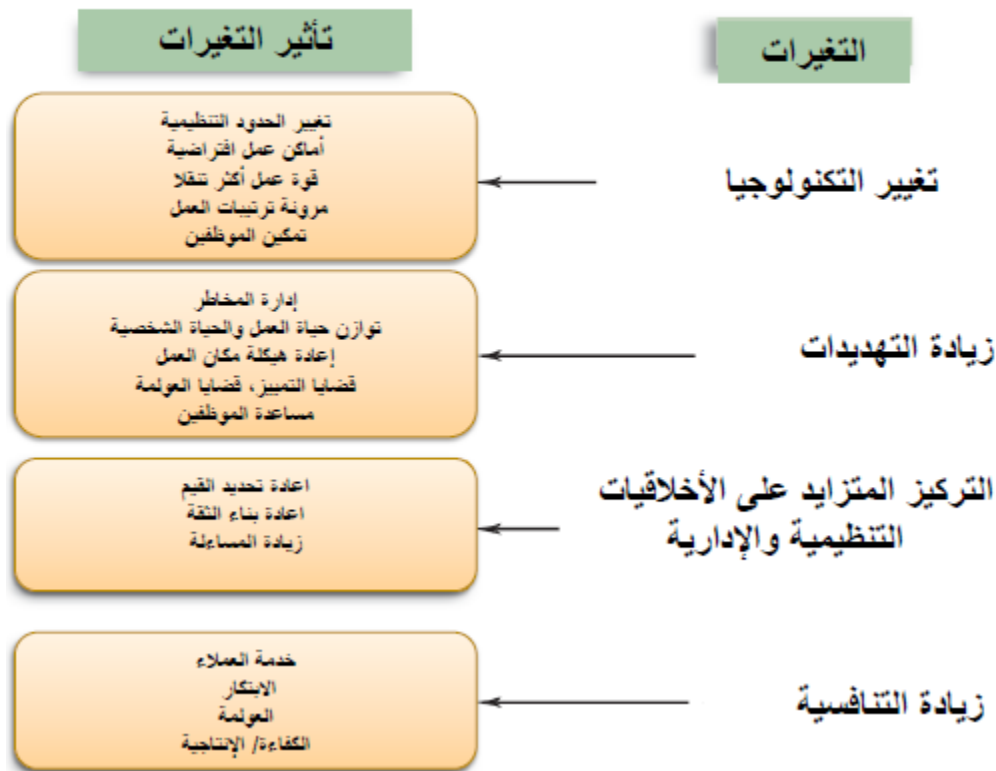
- الاستمرار في خدمة العملاء بجوده عالية أمر ضروري للبقاء.

✚ الابتكار:

➤ فعل الأشياء بطريقة مختلفة، واكتشاف مناطق جديدة، وتحمل المخاطر.

يتعين على المديرين تشجيع الموظفين ليكون على وعي بوجود والعمل على فرص الابتكار.

## شكل 1-8 التغيرات المؤثرة في وظيفة المدير

ما هي المنظمة؟

## ➤ تعريف المنظمة:

ترتيب متعمد من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق بعض الأغراض المحددة (التي لا يستطيع الفرد بمفرده القيام بها).

## ➤ الخصائص المشتركة للمنظمات:

- لها غرض (هدف) محدد.
- مؤلفة من أشخاص.
- لها هيكل محدد.

خصائص المنظمات:

## شكل 10-1 منظمة التغيير

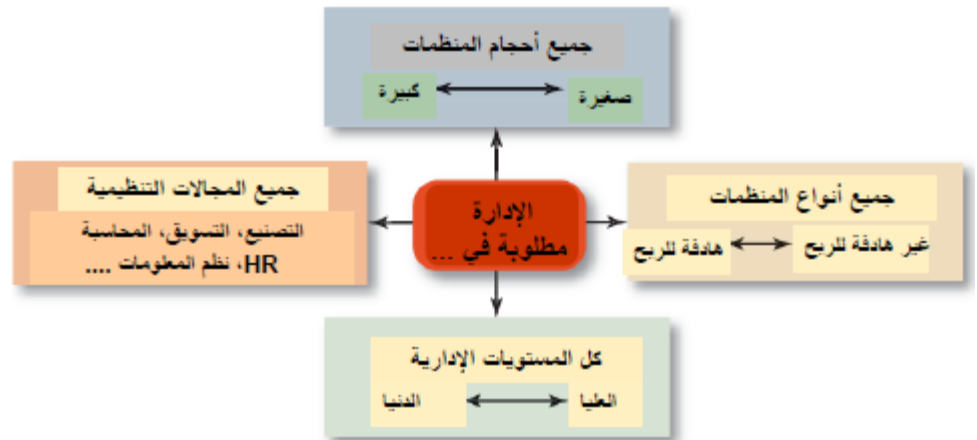
المنظمة التقليدية	المنظمة المعاصرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستقرة</li> <li>• غير مرنة</li> <li>• التركيز على الوظيفة</li> <li>• العمل محدد بناء على المركز الوظيفي</li> <li>• التوجه بالأشخاص</li> <li>• وظائف دائمة</li> <li>• التوجه بالأوامر</li> <li>• يصنع المديرون القرارات دائما</li> <li>• التوجه بالقواعد</li> <li>• التجانس النسبي لقوة العمل</li> <li>• أوقات العمل محددة</li> <li>• علاقات هرمية</li> <li>• العمل من داخل المنظمة خلال ساعات محددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متغيرة</li> <li>• مرنة</li> <li>• التركيز على المهارة</li> <li>• العمل محدد في صورة مهام يجب انجازها</li> <li>• التوجه بالفريق</li> <li>• وظائف مؤقتة</li> <li>• التوجه بالمشاركة</li> <li>• مشاركة الموظفين في صنع القرارات</li> <li>• التوجه بالعميل</li> <li>• تنوع قوة العمل</li> <li>• أوقات العمل غير محددة</li> <li>• علاقات شبكية</li> <li>• العمل من أي مكان، وفي أي وقت</li> </ul>

## لماذا ندرس الإدارة؟

أهمية دراسة الإدارة:

- عالمية الإدارة: هناك حاجة للإدارة الجيدة في جميع المنظمات.
  - حقيقة العمل: فالموظف إما أن يكون مدير أو مرؤوس.
  - المكافآت والتحديات التي تواجه المدير:
- تنتج الإدارة فرص فيها نوع من التحدي والإثارة والإبتكار لأنشطة مفيدة وممتعة.
- يتلقى المدير الناجح مكافآت مالية كبيرة نظير جهده.

## شكل 11-1 عالمية الإدارة



## شكل 1-12 المكافآت والتحديات التي تواجه المدير

التحديات	المكافآت
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بعمل شاق.</li> <li>• قد يقوم بواجبات كتابية أكثر من كونها إدارية.</li> <li>• يتعامل مع شخصيات مختلفة.</li> <li>• غالباً ما يحتاج لانجاز عمل بموارد محدودة.</li> <li>• يحفز الموظفين في حالات عدم التأكد.</li> <li>• يمزج معرفة ومهارات وخبرات مجموعات العمل المتنوعة.</li> <li>• نجاحه يعتمد على أداء الآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على بذل أفضل ما لديهم من قدرات.</li> <li>• لدية الفرصة للتفكير المبتكر والقدرة على التخيل.</li> <li>• مساعدة الآخرين في الإنجاز في العمل.</li> <li>• دعم وتوجيه الآخرين.</li> <li>• العمل مع أشخاص متنوعة.</li> <li>• التقدير والمكافأة في المنظمة والمجتمع.</li> <li>• التأثير في المخرجات التنظيمية.</li> <li>• الحصول على التعويض المناسب في صورة مرتب، و علاوات، وأوراق مالية.</li> <li>• تحتاج المنظمة لمديرين جيدين.</li> </ul>



## موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [2] . إدارة الأزمات

### إدارة الأزمات يتضمن ما يلي:

- تمهيد.
- مفاهيم إدارة الأزمات.
- أنواع الأزمات.
- مراحل الأزمة.
- الآثار المترتبة على حدوث الأزمة.
- مبادئ إدارة الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمة.
- العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمة.

أصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة سليمة للأزمات يمكنها التعامل مع المواقف الأزمومية المتباينة ومواجهتها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة بحيث يكون من بين أهدافها :

- تأمين المعدات والأدوات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
  - تقليل فرص توقف الإنتاج.
  - تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام ، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
  - تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
  - تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال.
  - الاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.
- ❖ وتعتبر المنظمات صغيرة الحجم أكثر عرضة للمخاطر الناتجة من الأزمات من غيرها من المنظمات كبيرة الحجم لما تملكه الأخيرة من أسلحة استراتيجية تمكنها من مقاومة التحديات التي تهدد بقاءها ، حيث تمتلك تمويل أكبر ، وأسواق أوسع ، وتنوع في الأنشطة ، وقدرة أكبر على استغلال الفرص السوقية علاوة على وجود جهات دعم وتأييد تساعد على تغطية قدر من خسائرها. وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات الصغيرة ضرورة وجود إدارة علمية للأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها.
- ❖ ونظراً لأن البيئة تعاني من وجود عوامل عديدة مولدة للأزمات سواء كانت تلك العوامل تتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تندرج تحتها الأخطاء التكنولوجية والتي قد تنتج من عدم اختيار التكنولوجيا المناسبة ، وعدم صيانة المعدات وسوء التصميم ، والأخطاء التنظيمية مثل عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي ، وعلاقات العمل غير المناسبة وعدم توافر نظم فعالة للاتصالات والمعلومات ، علاوة على الأخطاء البشرية الناتجة عن الإهمال والتسيب ونقص المهارات والمعارف.
- ❖ أما العوامل الخارجية المولدة للأزمات في البيئة فمنها التغيرات في التشريعات والقوانين، وعدم استقرار الظروف السياسية والاقتصادية، والتكدس السكاني مع قصور البنية التحتية مما يترتب عليه كثرة الحوادث، الأمر الذي يفرض على المنظمات العاملة في هذه البيئة أن تكون في حالة استعداد دائم لمواجهة الأزمات المحتملة وتجنب وقوعها من الأساس بتوفير مقومات كفاءة إدارة الأزمة التي تتطلب وجود فريق أو إدارة مستقلة للتعامل مع الأزمات بكل منظمة مزودة بكافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية التي تساعد على القيام بمهامها ، كذلك التزود بالقدرة على كشف الإشارات التي تنذر بوجود أزمات ، علاوة على توافر استراتيجيات للتعامل مع الأنواع المختلفة للأزمات من هيكل تنظيمي مناسب وخطط لمواجهة الأزمات ، وتدريب للعاملين بها وقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة واستخلاص الدروس منها واستثمارها في تحويل ما يترتب على الأزمات إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية وإعادة صياغة الظروف ، وإيجاد الحلول البناءة وخلق المناخ المحفز للطاقت والجهود ، وبالتالي اتخاذها نقطة انطلاق نحو الإصلاح والتطوير الشامل بالخروج من النمط الإداري القائم على الاستسلام ورد الفعل إلى نمط المبادرة والاستعداد الدائم.

## التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (CRISIS MANAGEMENT) في الأصل في الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة.

## إدارة الأزمة هي علم وفن :

ولهذه الثنائية أهميتها المحورية ، من حيث أنها تجمع بين الموضوعية والذاتية في إدارة الأزمة ، **ففي جانب الموضوعية – أي العلم –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية إدارة الأزمة ، وتنظيم ما نصل إليه من المعلومات في بناء منطقي ، فيه المقدمات تؤدي إلى النتائج ومن ثم يسهل عمل الدورات التدريبية الفعالة في هذا المجال. **وفي جانب الذاتية – أي الفن –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة ، وذلك من خلال ما يمتلكونه من خبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية.

## مفهوم الأزمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة ، ويرجع ذلك إلى وجهات النظر المتباينة تجاه هذا المفهوم.

- **فهناك من يعرف الأزمة بأنها** (موقف إعاقي ومشكلة صعبة غالباً غير مألوفة ومفاجئة ، وتؤدي إلى حالة عدم التوازن).
  - **وأخر يعرف الأزمة بأنها** موقف يهدد الأهداف التي تمثل أولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار ، ويقيد الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ، ويفاجئ متخذ القرار في وقوعه.
  - **وهناك من يعرف الأزمة بأنها:** حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة. وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة ، وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً ، وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه ، وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ، وتزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها ، وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تنطوي في طياتها على آثار إيجابية.
  - **ومن أكثر التعريفات شيوعاً عن الأزمة أنها** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
  - **ويرى آخرون أن الأزمة عبارة عن** موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية (داخلية أو خارجية) ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً والعودة إلى الموقف السابق للأزمة.
- ويعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به ، وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل :

- ✓ **المشكلة:** عائق يحول دون تحقيق الأهداف أو حالة من الحالات غير المرغوب فيها نحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها.
- ✓ **الصراع:** إذ يعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما .. وغالباً ما يكون الصراع معروف بأبعاده وأطرافه واتجاهاته.
- ✓ **الكارثة:** ويقصد بها التغيير المفاجئ ذات الأثر الحاد أو التدميري ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن ... والكارثة في مجملها تعد نتيجة للأزمة ... وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية.

**الخصائص الأساسية للأزمة:**

هناك عدة خصائص أساسية للأزمة يتمثل أهمها فيما يلي :

- أن الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة.
- أن الأزمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل السريع لمجابهتها.
- إن مواجهة الأزمة يستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المعروفة ، وابتكار نظم ونشاطات جديدة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- إن مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق الموحد بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

**تصنيف الأزمات:**

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لأمر عديد إلا أن ذلك لا يعني أن كلاً منها أزمة مستقلة عن الأخرى حيث تتداخل هذه الأنواع فيما بينها. ومن أهمها ما يلي :

**1- الأزمات من حيث تكرار حدوثها :****أ- أزمات دورية:**

وهي التي تأخذ الطابع الدوري المتكرر كالأزمات الاقتصادية ويرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره وطرق علاجه بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي في الدولة التي حدثت بها الأزمة.

**ب- أزمات غير دورية:**

وهي الأزمات عشوائية الحدوث ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة ، ومن ثم لا يسهل توقعها ، كالأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية كالسيول والفيضانات. ، وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير ، إلا أنها يمكن معالجتها بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها.

**2- الأزمات وفقاً لعمق أسباب حدوثها :****أ- أزمة سطحية:**

وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة ، وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها ، أي أنها أزمة بدون جذور كالأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة كاذبة كالأزمات التموينية المفتعلة.

**ب- أزمات عميقة (شديدة الخطورة):**

وتكون ذات طبيعة شديدة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة حيث يتأثر بها بشدة كأزمة الإرهاب.

ويوضح الشكل التالي هذا النمط من الأزمات :

## تقييم حالة الأزمة

درجة التحكم (ت)	مرتفعة	(3) ش - ت +	(2) ش + ت +
	منخفضة	(4) ش - ت -	(1) ش + ت -
		منخفضة	مرتفعة
		شدة الخطوة (ش)	

ويقصد بشدة الخطورة (حجم الموارد التي تتعرض للخطر ويتوقف عليها استقرار المنظمة) فكلما زاد حجم الموارد المعرضة للخطر بسبب الأزمة كلما زادت شدة خطورتها والعكس صحيح ، أما درجة التحكم فيقصد بها ( قدرة الإدارة على التأثير في نتيجة الأزمة) ، وكلما زادت هذه القدرة كلما كانت درجة التحكم مرتفعة والعكس صحيح. ومما لا شك فيه فإنه وفقاً للمصفوفة السابقة فإن الأزمات التي تقع في المربع (1) هي أسوأ الأزمات لأنها شديدة الخطورة وفي نفس الوقت صعب التحكم فيها. ومن الجدير بالذكر أنه كلما كانت أسباب الأزمة خارجية بغض النظر عن كونها أسباب طبيعية أم اجتماعية (بشرية) كلما كان من الصعب التحكم في نتائجها عكس الحال إذا كانت أسبابها داخلية.

## 3- الأزمات من حيث نطاق تأثيرها :

## أ- أزمات محدودة النطاق:

وهي الأزمات وليدة الظروف والتي تحدث عادة دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه لأنها تؤثر فقط على جزء محدود كأزمة عدم توفر سلعة تموينية غير ضرورية.

## ب- أزمات ذات تأثير واسع النطاق:

وهي الأزمات التي تؤثر جوهرياً على الكيان الذي حدثت فيه كأزمات المياه أو عدم توفر سلع تموينية أساسية كالخبز.

## 4- الأزمات من حيث درجة شدتها :

## أ- أزمات خفيفة التأثير:

ويكون لمثل هذه الأزمات تأثير خفيف على الرأي العام ويسهل معالجتها بشكل سريع بمجرد معرفة أسبابها كالأزمات الناتجة عن الإشاعات.

## ب- أزمات عنيفة التأثير:

وهي الأزمات بالغة الشدة ، ولا يمكن التصدي لمثل هذه الأزمات إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتصنيف عناصرها ومعالجتها كافة أجزائها ، كالأزمات العمالية التي تصل إلى حد الإضراب العام في بعض الدول.

**5- الأزمات من حيث مستوى حدوثها :****أ- أزمات عالمية:**

وهي التي تصيب معظم أنحاء العالم كأزمة تلوث البيئة وأزمة تشرب الإشعاع والحروب العالمية.

**ب- أزمات على مستوى عدة دول:**

وهي التي تصيب إحدى الدول ويمكن عن طريق التبعية أن تنتقل إلى غيرها ، كحدوث أزمة في القمح الأمريكي إذ أن تأثيرها لا يقتصر على الولايات المتحدة فقط بل سيكون ذو تأثير أشد على الدول التي تعتمد على استيراد القمح الأمريكي لتوفير غذائها.

**ت- أزمات الدول النامية:**

وهي التي تنتج عن كثير من الأمراض والفقر الذي تعانيه دول العالم الثالث نتيجة للتخلف الذي تعانيه بعض الدول كأزمات التعليم والغذاء والصحة.

**ث- أزمات قومية:**

وهي التي تصيب مجتمعاً بعينه ، وهي عامة في أسباب حدوثها أو نتائجها كالأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية أو غيرها ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى تكاتف الجهود لمعالجتها والتغلب عليها.

**ج- أزمات إقليمية أو قطاعية:**

وهي التي تحدث على مستوى إقليم معين في إحدى الدول كأزمة السيول أو تحدث على مستوى قطاع معين كقطاع الزراعة أو السياحة.

**ح- أزمات على مستوى المنظمات:**

وهي التي تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية ويقتصر تأثيرها إلى حد معين على تلك المنظمات ، ولكنها مع زيادة قوتها وتأثيرها يمكن أن تمتد إلى منظمات أو قطاعات أخرى بل يمكن أن يتحول تأثيرها إلى أزمة قومية إذا ما تفاقمت دون مواجهة أو علاج كأزمة بعض العاملين في إحدى المنظمات يمكن أن يستفحل أمره ويتحول إلى حالة عامة قد تؤدي إلى حدوث إضراب عام للعاملين في هذه الفئة.

**خ- أزمات أسرية:**

وهي التي تحدث على مستوى أسرة ما كوفاة عائلها.

**د- أزمات فردية:**

وهي التي تصيب فرداً ما بعينه مادياً أو معنوياً كترك العمل أو المرض.

## أهم الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمات :

هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي يمكن أن تشكل سبباً لحدوث الأزمة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع بعض الأحداث حيث يؤدي ذلك إلى تردي الأوضاع وتعاضم الخسائر المترتبة على حدوث الأزمة بما قد يحدث أزمات أخرى تابعة كان من الممكن تلافيها في حالة توفر الإمكانيات والموارد مع حسن استخدامها.
- أسباب خارجية عن إرادة الإنسان كالأزمات التي تترتب على الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير والبراكين.
- إهمال الإنذارات التي تسبق وقوع الأزمة ، مع عدم الجدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإنذارات والإشارات ، ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى قلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية كأزمة الإرهاب.
- سوء الفهم الذي ينشأ نتيجة للمعلومات غير الكافية والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- الإشاعات التي تكون سبباً هاماً في حدوث الأزمات ، حيث تحاط الإشاعة بهالة من البيانات والمعلومات المضللة ، ويتم إعلانها في توقيت معين ، وفي ظل مناخ يتم إعداده بشكل معين ، ومن خلال استغلال حدث معين تحدث الأزمة ، كالأزمات التموينية المفتعلة أو الأزمات العمالية عند حدوث إشاعة بتخفيض الحوافز أو الاستغناء عن عدد من العمال.
- الأخطاء البشرية ، حيث تنتج بعض الأزمات كنتيجة لإهمال البشر ، كإفجار مكوك الفضاء الأمريكي (تشانجر) ، وما أحدثته الأزمة المرتبطة به من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي ، والذي تسبب فيه خطأ بشري نتيجة التقاعس في أداء بعض العاملين عن القيام بمهامهم الإشرافية والفنية.

## أهم الآثار المترتبة على حدوث الأزمة :

لا شك أن الأزمة تحدث قوة ضغط كبيرة ، وتسعى إدارة المنظمة التي حدثت بها الأزمة إلى محاولة الاستجابة السريعة لمواجهة آثارها التي تؤدي إلى فقد الإدارة لقدرتها على اتخاذ قرارات سليمة ، وتتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي:

- شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعية للتعامل في ظل الظروف العادية ، أو فقدانها لمعناها تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها.
- قد تؤدي كثرة المعلومات المتدفقة بعد حدوث الأزمة إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة ، إذ أن كثرة المعلومات عن الحدث المطلوب يتسبب في حدوث ذات التأثير السلبي المتوقع على قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار السليم في الوقت السليم.
- ما تواجهه الإدارة في المنظمة من توتر واضطراب وانتشار للشائعات مما يشكل مزيداً من الضغط وقد يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

## وتمر الأزمة الإدارية بأربعة مراحل هامة :

### (1) المرحلة التحذيرية:

وهي تسمى في دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة علي استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التي قد ينجم عن وقوع أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة.

**(2) مرحلة نشوء الأزمة:**

في المرحلة السابقة ، إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرها .. إن كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في إتخاذ التدابير اللازمة إزاءها ... وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية :

حجم المعلومات المتوافرة ، القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية والقدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

**(3) مرحلة انفجار الأزمة :**

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسركة ، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أن يؤخذ في الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم في عوامل تكوين الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات.

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظام.
- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجة.

**(4) مرحلة انحسار الأزمة :**

تبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن وعلاوة على ذلك فهي بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر حدوث أزمات مستقبلاً.

**إدارة الأزمات :**

إدارة الأزمات هي عبارة عن أسلوب إداري يطبق في حالة حدوث الأزمات وذلك من خلال مواجهة الأزمة بشكل إيجابي سريع وبأقل قدر من الخسائر الممكنة.

ويمكن القول بأن هناك أربعة مواقف يمكن لإدارة المنظمة التي تتعرض لحدوث أزمة بها أن تسلكها وهي :

- أن تقف إدارة المنظمة موقفاً سلبياً تجاه الأزمة.
- أن تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة بالأسلوب الملائم ، وبالتالي تتفاقم الخسائر الناتجة عن الأزمة.
- أن تبذل الإدارة جهودها في مواجهة الأزمة ، ولكن ضعف القدرات وقصور إمكانيات المنظمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة وحدوث المزيد من الخسائر.
- أن تبذل إدارة المنظمة جهودها في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الأزمة في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة ، وذلك بهدف تجنب أخطارها من خلال إزالة مسبباتها ، أو إعداد التدابير اللازمة للحد من آثار الأزمات المتنبأ بحدوثها والعمل على إعادة التوازن إلى حالته الطبيعية قبل حدوث الأزمة أو إلى أفضل مما كانت عليه ، مع اتخاذ المزيد من الإجراءات الوقائية والاحتياطات التي يمكن أن تحول دون وقوع أزمات مماثلة مستقبلاً أو التخفيف ما أمكن من حدة أضرارها.

### أهم مبادئ إدارة الأزمات :

هناك عدة مبادئ ومقومات أساسية تؤثر على كفاءة وفعالية إدارة المنظمة للأزمات التي قد تواجهها ، ومن أهم هذه المبادئ والمقومات الأساسية ما يلي:

- توفر أنظمة ملائمة للإنذار المبكر والتنبيه بالأزمات.
- وضع السياسات والخطط وتصميم النظم التي تمكن المنظمة من درء أخطار الأزمة أو التخفيف من حدة آثارها ، أو الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها.
- تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة من أفراد مؤهلين ومدربين في هذا المجال.
- تنظيم القوى وتحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة والاستفادة من تحقيق التعاون بين كافة الخبرات المتاحة بالمنظمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب فعال.
- ضبط النفس والسيطرة على الذات في مواجهة الأزمة ومواجهة ما قد تفرزه الأزمة من ضغوط ، والعمل على رفع معنويات كافة الأفراد بالمنظمة.
- تنسيق الجهود مع كافة المنظمات الأخرى لدرء خطر انتشار آثار الأزمة أو تفاقمها.
- توفير نظام معلومات لإدارة الأزمة يعمل على دعم كفاءة اتخاذ القرارات لمواجهتها.
- توفير الموارد اللازمة التي تحتاجها عملية مواجهة إدارة الأزمة.
- العمل على استعادة النشاط في المنظمة بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة.
- الاستفادة من تحليل الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً للحيلولة دون وقوع الأزمات ما كان ذلك ممكناً ، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير.
- ضرورة إنشاء مركز متخصص لإدارة الأزمة بالمنظمة ، حيث أن ذلك يمكن أن يلعب دوراً محورياً في عملية اتخاذ القرارات حتى يمكن اتخاذها وفقاً لأسس عقلانية ، كما أن ذلك يمكن أن يساعد في عملية التحذير بالأزمة قبل وقوعها.

### مراحل إدارة الأزمة :

تمر إدارة الأزمة بعدد من المراحل وهي :

#### 1- مرحلة ما قبل الأزمة :

- الأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلات لا تعالج علاجاً مناسباً. وهذه المرحلة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات التي تسهم في مواجهة الأزمة ويتمثل في المعلومة وتأمينها – ثم وضع الخطط والخطط البديلة ، وتشمل هذه المرحلة أيضاً مجموعة من الدراسات عن نوعية الأزمات والمخاطر المتوقعة. ولا بد هنا من النهوض بمستوى المعلومات عن الأزمة بدعم شبكة المعلومات. وهذا جانب هام حتى لا تصبح العشوائية والارتجالية هي التي تسيّر الأحداث ، وهذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتاحة وتحديد التدابير والإجراءات التي تحد من وقوعها.



- وهذا يشمل أيضاً تدريب الأفراد على القيام بأدوارها – ثم اختبار مدى فعالية الخطة من وقت لآخر.
- والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة مع ضخامة أضرارها عندما تحدث تجعل من إدارة الأزمة مهمة شاقة ، ولكن التطور الذي حدث في العلوم وأساليب التخطيط استطاع أن يساعد المجتمعات في تقليل آثار الأزمات من خلال مرحلة الاستعداد.
- وتشمل هذه المرحلة على تحليل المخاطر المحتملة ، وتقدير الإمكانات المتوفرة وتحديد الإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات المتوقعة .. أو على الأقل للتقليل من حدة أثارها.
- وعلى ذلك فإنه يمكن أن نقول أن **مرحلة ما قبل الأزمة هي مرحلة التخطيط المسبق** والذي يحدد من خلاله نوعيات الأزمات المحتملة ومصادر الأخطار والأماكن المعرضة والمتوقعة لحدوث أزمات بها ويتم جمع البيانات وإعداد قواعد المعلومات وإعداد نظم الاتصالات ونظم الإنذار من الأزمات وتوفير الإمكانات (البشرية والمادية) وتنظيمها ، وتحليل المخاطر والتوقعات والمشاكل التي يحتمل أن تنجم ، وتوفير وسائل التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط والسيناريوهات والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية ، والتدريب على الأعمال.

### وتنقسم مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلتين هما :

#### - مرحلة إدراك الأزمة وتتطلب :

- ✓ الاقتناع بإمكانية تعرض المنظمة لأي أزمة في أي وقت كما أن المنظمة معرضه لها في أي مرحلة من مراحل حياتها.
- ✓ تحديد الظروف والأسباب التي يمكن أن تسبب أزمة في أي وقت سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ تخصيص وقت كاف لدراسة احتمالات حدوث أزمات وبدائل التصرف حيالها.
- ✓ وضع التخطيط لإدارة الأزمات في أولويات إدارة المنظمة.
- ✓ تحديد البدائل الواجب إتباعها لإمكانية التخفيف من الآثار المحتملة للأزمات وقت حدوثها.

#### - مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وتتطلب :

- ✓ وجود نظم للإنذار المبكر تساعد على اكتشاف الأزمة قبل حدوثها.
- ✓ وجود نظم للفحص الدوري للمعدات والأجهزة والمباني وغيرها.
- ✓ وجود جداول منتظمة للصيانة.
- ✓ الاهتمام بالإعداد النفسي للعاملين لمواجهة الأزمات.
- ✓ التدريب المستمر للأفراد على كيفية التصرف أثناء الأزمة.
- ✓ تحسين علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية التي يمكن أن تقدم العون وقت الأزمة.
- ✓ المخزون من المواد الخطرة يتم الاحتفاظ بها بطريقة آمنة.
- ✓ وجود نظم للعقوبات الرادعة يتم توقيعها على العاملين في حالة الإهمال أو التراخي .
- ✓ وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق متخصص لإدارة الأزمة.

**2- مرحلة مواجهة الأزمة :**

وهي المرحلة التي تستخدم فيها الإمكانيات السابق توافرها وتطبيق الخطط سابقة التجهيز من خلال فرق إدارة الأزمة لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى أدنى حد ممكن **وتتطلب تلك المرحلة ما يلي :**

- ✓ بذل كافة الجهود من قبل العاملين لمساعدة فريق إدارة الأزمة عند حدوثها.
- ✓ حصر التلفيات في كافة الأقسام والإدارات النوعية.
- ✓ احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة بأقصى سرعة.
- ✓ سرعة العودة إلى أعمال المنظمة وأنشطتها الطبيعية.

**3- مرحلة التعلم واستخلاص الدروس المستفادة :**

وفي هذه المرحلة يتم تشخيص إيجابيات وسلبيات الإدارة ، وفريق إدارة الأزمة بصدق وشفافية واستخلاص الدروس المستفادة ، وكذلك التأكد من أن التصرف وقت الأزمة كان على الأقل مطابقاً للخطط سابقة التجهيز **وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :**

- ✓ الاستفادة من الأخطاء لمواجهة أي أزمات أخرى محتملة.
- ✓ تكوين مخزون من المعلومات والمعارف والخبرات وتحديد الدروس المستفادة سواء كان ذلك بالنسبة للأزمات التي حدثت بالمنظمة أو بالمنظمات الأخرى.
- ✓ إبلاغ كافة العاملين بالأضرار الناتجة عن الأزمة والأخطاء التي ارتكبت وكيفية تلافيها مستقبلاً ، وإعادة تدريبهم عليها.
- ✓ الاستفادة من الأزمات التي حدثت فعلاً في تحسين الظروف بالمنظمة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع أي أزمة مستقبلية.

**الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة :**

يمكن تصنيف الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة إلى مجموعتين ، **الأولى من داخل المنظمة** وتضم إدارة مباشرة ، إدارة وسطي ، إدارة عليا – **والثانية من خارجها** وتضم – المنافسين ، النقابات العمالية ، وسائل الإعلام ، وغيرها. وعلى ذلك يمكن القول أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات تعالج دائرة أوسع من الأطراف في خطط وإجراءات إدارة الأزمات ، ولتحديد الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة على إدارة المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية :

- من هم أعضاء المنظمة الذين يمكن أن يكونوا قد ساهموا في حدوث الأزمة ؟
- من هم الأفراد الذين يجب إخطارهم بهذه الأزمة من داخل المنظمة ؟
- من الذين كان ينبغي عليه أن يكتشف الأزمة قبل أن تصل لمرحلة الانفجار ؟
- من هم الأطراف الخارجيين الذي يجب إخطارهم للمشاركة في حل الأزمة ؟
- من هم أعضاء فريق إدارة الأزمة الذي يتعامل مع الأزمة الحالية ، والذي يمنع حدوث أزمات مستقبلية ؟

## العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات :

يمكن تقسيم العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات إلى أربعة عوامل هي :

### 1- عوامل تكنولوجية :

يتوافر لدى معظم المنظمات ما يعرف **(بالتكنولوجيا الرئيسية)** وهي تلك التكنولوجيا التي يعتمد عليها في صنع المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها هذه المنظمات ، وفي منظمات الخدمات تضم التكنولوجيا الرئيسية عادة نظم المعلومات والاتصالات التي تدعم الخدمة. ويرفع توافر نظم معلومات واتصالات فعالة من مستوى كفاءة القائمين على إدارة الأزمة حيث يترتب على ذلك سرعة ودقة اتخاذ القرارات والعكس صحيح.

أما المنظمات التي تصنع منتجات مادية فتضم التكنولوجيا الرئيسية لها إجراءات التشغيل والصيانة التي تدعم تصنيع منتجاتها ، وعندما تكون تلك المنظمات بصدد أزمة وشيكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا الرئيسية وعند تقييم التكنولوجيا المستخدمة يجب ألا ينحصر هذا التقييم في إطار مادي فقط ، بل يجب تقييم مستوى كفاءة القائمين على تشغيل واستخدام هذه التكنولوجيا ، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن 80 % من كافة الحوادث ترجع إلى أخطاء إنسانية أو تنظيمية وليس بسبب أعطال ميكانيكية.

### 2- عوامل إنسانية :

من الخطأ تصميم أجهزة أو أنظمة تكنولوجية بافتراض أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين وعلى درجة عالية من الكفاءة. لذا يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات البشرية والطرق التي يتفاعل بها البشر مع المعدات والنظم حتى يمكن التخطيط لمواجهة الأزمات ، نظراً لأن الضغوط التي تولدها الأزمة تجعل الأفراد لا يتصرفون بطريقة رشيدة أو طبيعية.

### 3- الهيكل التنظيمي :

اتضح من دراسة العديد من الأزمات الكبرى أن الإدارة الفعالة للأزمات تتطلب وجود هيكل تنظيمية جيدة وقنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات المنظمة ، كما تتطلب تخصيص فريق دائم لإدارة الأزمات يوفر كافة المتطلبات والوظائف المطلوبة للتعامل مع أزمة كبرى مثل المدير العام وأعضاء الإدارة العليا ممن يمثلون وظائف الشؤون القانونية والتسويق والأمن والسلامة والصحة البيئية والعمليات والتمويل والموارد البشرية ، وبالإضافة إلى تشكيل مثل هذا الفريق فإنه يتعين على أعضائه أن يتدربوا على العمل معاً في ظروف تشبه ظروف الأزمة من حيث زيادة الضغوط النفسية وسرعة المعلومات كما هو الحال عند تفجر (حدوث) الأزمة.

### 4- الثقافة التنظيمية :

يعد تأثير ثقافة المنظمة على إجراءات الأزمة أمراً هاماً ، حيث اتضح أن المنظمات المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في هيكل المعتقدات السائد بها. ولعل من أبرز المعتقدات الخاطئة التي يمكن أن تسود داخل المنظمة والتي تعوق الإدارة الفعالة للأزمات ما يلي :

- إن حجم منظمنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- إن إدارة الأزمات أو الوقاية منها ترف لا مبرر له.
- كل أزمة تعتبر فريدة لذلك لا يمكن الاستعداد لمواجهةها.
- تمر معظم الأزمات من تلقاء نفسها وعلى ذلك فإن الوقت هو أنسب حليف لنا.
- إن كبير حجم منظمنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- إن إدارة الأزمات أو الوقاية منها ترف لا مبرر له.
- كل أزمة تعتبر فريدة لذلك لا يمكن الاستعداد لمواجهةها.
- تمر معظم الأزمات من تلقاء نفسها وعلى ذلك فإن الوقت هو أنسب حليف لنا.
- معظم الأزمات تنشأ عن خطأ شخصي وعلى ذلك فلسنا بحاجة لإعادة فحص هيكل الإدارة أو ثقافة المنظمة.
- الأزمات ذات طابع سلبي فقط ولا يمكن أن نتعلم منها شيئاً مفيداً.