**إدارة الأزمات**



**الفصل الثاني**

**العملية الادارية للأزمات**

**إعداد**

**مدرس مساعد**

**أحمد هادي طالب**

**مقدمة الى طلاب المرحلة الرابعة / قسم إدارة البيئة**

**كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بابل**

**الأهداف السلوكية**

نسعى في هذا الفصل الى أن يكون الطالب قادراً على معرفة الآتي :

* المبحث الأول: انواع الأزمات
* المبحث الثاني: الأزمة والعملية الإدارية

**المبحث الأول**

**انواع الأزمات**

يوجد هناك عدة انواع من الأزمات المختلفة، يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس اهمها الأسس الآتية:

1. **من حيث التكرار:**

* أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث مثل : (أزمات المياه في الصيف، الأزمات الاقتصادية، الثقة في الحكومات، أزمة الكهرباء.....)
* أزمات فجائية عشوائية وغير متكررة مثل : (الأمطار العنيفة، الاعاصير، الفيضانات)

1. **من حيث العمق**

* أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل : (الاشاعات)، فهي ازمة بلا جذور تحدث وتختفي دون آثار.
* أزمة عميقة متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير، وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث فيه ، وقد تعصف بالكيان الإداري ان لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج مثل (الفساد الإداري المنتشر في كيانات الدولة).

1. **من حيث المظهر**

* الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطء ولكنه محسوس ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها مثل (ازمة الديون الخارجية، انبعاثات المصانع).
* الأزمة العنيفة الفجائية : وهي أزمة تحدث فجأة بشكل عنيف وتأخذ طابع التفجير المدوي وخير مثال على ذلك: (أزمات الرهائن، ازمات مكوك الفضاء).
* الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل اطرافها والمحيطون بها منذ نشأتها وتستمر بشكل علني كبير مثل الأزمات التموينية، التقشف . والأزمات الصريحة هي الاكثر انتشاراً ومسلكها الطبيعي هو الاعلان عنها.
* الأزمة الضمنية أو المستترة : وهي اخطر انواع الأزمات واشدها تدميراً للكيان الإداري فهي أزمة غامضة، في كل شيء ، أي اسبابها، عناصرها، واطرافها والعوامل التي ساعدت على تفاقمها ومن الامثلة عليها: (أزمة الثقة في الجهاز المصرفي وما يترتب عليها من آثار على المودعين والعملاء، الأزمة التي يخلفها المستثمرين الوهميين من ضياع للأموال وخراب للبنى التحتية وتأخير الخدمات.

1. **من حيث المدة**

* أزمات قصيرة الأمد يتم اخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
* أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة تصل احياناً الى سنوات .

1. **من حيث الآثار**

* أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.
* أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
* أزمات ذات وخسائر معنوية.
* أزمات ذات آثار وخسائر ومختلطة.

1. **من حيث المستهدف بالاعتداء**

* اعتداء على شخصيات .
* اعتداء على ممتلكات.
* اعتداء على البيئة.

1. **من حيث القصد**

* أزمات عمدية تحبكها احدى القوى وتنفذها لتحقيق اهداف معلومة.
* أزمات غير عمدية، وانما نتيجة اهمال وسوء تقدير مثل بعض الكوارث الصناعية.
* أزمات قضاء وقدر لا حيلة للإنسان فيها مثل الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير ، وامواج البحار العاتية.

1. **من حيث مستوى المعالجة**

* ازمة محلية تتعلق بدولة واحدة أو منشأة داخل الدولة وتتطلب معالجة محلية.
* ازمة اقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة وتتطلب تنسيقاً اقليمياً لمواجهتها.
* أزمة دولية تتعلق بعدة دول اجنبية وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية لمعالجتها.

1. **من حيث طبيعة الحدوث**

* **ازمة بفعل الانسان**

وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل انساني مثل:

* التهديد بالغزو العسكري.
* عمليات الارهاب كخطف الطائرات والسفن واحتجاز الرهائن والتفجيرات.
* الاضطرابات العامة والفتن المختلفة.
* حوادث تلوث البيئة مثل تسرب الاشعاع أو المواد الكيميائية أو الصناعية الى الهواء والارض والماء.
* الحرائق الكبيرة.
* **أزمة طبيعية**

وهي الأزمة التي لا دخل للنشاط الانساني بحدوثها مثل:

* الزلازل والبراكين والاعاصير.
* الفيضانات وما شابه ذلك.
* الجفاف ونضوب الموارد المائية.

**المبحث الثاني**

**الأزمة والعملية الإدارية**

يتطلب في مواجهة الأزمة إدارة قادرة ومتمكنة على تشخيص مكامنها (القوة والضعف) ومن ثم السيطرة عليها والتحكم بها وصولاً الى اخمادها وهو ما يطلق عليه إدارة الأزمة وتتضمن لذا اولاً سنتعرف على إدارة الأزمة وما يتم خلالها من توزيع للأدوار الإدارية.

**ادارة الأزمة**

* تقليدياً يمكن النظر الى ادارة الأزمة بأنها **" مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.**
* أما حديثاً فإن ادارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه ، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه .فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني**" عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق**.

**التعرف على الأزمات**

هناك ظواهر تدل على وجود الأزمات هي:

* التناقص المستمر في حجم المبيعات
* التناقص المستمر في حجم الانتاج
* نقص السيولة وزيادة حجم الديون
* الشائعات والمبالغات بين العاملين

**الأزمة والقرار**

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الاحساس والمشاعر الانسانية. ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لا تسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين. وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور قد يجد نفسه مضطراً الى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب.

**مميزات القرار وقت الأزمة**

1. الرؤية غير الواضحة
2. ترتيب الأولويات
3. التفكير المتعجل غير المتأني
4. الحسابات الدقيقة لعنصري التكلفة والعائد
5. الإبداع السريع لكل أطراف الأزمة

**المتطلبات الادارية للتعامل مع الأزمات**

يتطلب التعامل مع الموقف الأزموي وادارة الأزمة استخدام عدة أساليب ادارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ومن هذه الأساليب:

1. نقل الصلاحيات والسلطات الى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.
2. فتح خطوط اتصال بين مجموعات العمل وكافة المسؤولين بالمنظمة مع حشد كافة الامكانيات المادية والبشرية لخدمة تلك المجموعات .
3. توزيع العمل على مجموعات عمل داخل تلك الهيئة المركزية بدلاً من أن تعمل تلك الهيئة في جميع الاتجاهات في آن واحد حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توافر فريق عمل متكامل يستطيع التعامل مع كافة المخاطر.
4. انشاء لجنة عمل ميدانية لبحث وتقصي الحقائق على الطبيعة ومتابعة وتنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة.

**اما الآثار المترتبة على وقوع الأزمة لدى الادارة فهي:**

1. شلل الإستراتيجية والخطط الموضوعة
2. عدم القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لكثرة المعلومات التي ترد للإدارة وعدم دقتها.
3. انتشار الشائعات والتوتر لدى العاملين مما يمثل مزيداً من الضغط على الإدارة ويؤدي بالتالي الى تضارب القرارات وتعارضها.

**العملية الادارية ومعالجة الأزمات**

لا يمكن التعامل مع الأزمة في اطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح.

ويقوم المنهج الإداري العلمي على اربع وظائف أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة .

1. **التخطيط**

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات وهو ما يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هنا فإن التخطيط يكون عادةً مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث، والإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابع الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة.

1. **التنظيم**

لضمان التدخل الكفء في الأزمات لا بد من توافر نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصةً عندما تحتاج الأزمة الى جهد جماعي ، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، وما هي الأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة ومن الذي يساعدهم وامام من سيكونون مسؤولين.

1. **التوجيه**

يتضمن التوجيه السليم في ادارة الأزمات شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف والغرض من التدخل . ويتم ذلك عادةً من خلال اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، ومن خلال الخرائط والصور، والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة ومدى ارتباطها ببعضها. ويقوم بهذه العملية "القائد" الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على اتمام المهام الموكلة اليهم.

1. **الرقابة**

تتطلب العملية الرقابية النظرة الشمولية الى الأزمة من خلال التعامل مع الأزمة على اساس : النظم (المدخلات، العمليات، المخرجات)، اعادة النظر في اشارات الانذار المبكر(التعرف على القدرات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف اشارات الانذار ومن ثم تقييمها، وتحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية)، تسليط الضوء على المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار اثناء الأزمة ومكافحة الاشاعات التي تطرأ .

**تأثير القائد في الأزمة**

في ادارة الأزمات تتجلى اهمية القادة ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة ، لكن هناك مجموعة من العوامل تساعد على القيام بهذه الأدوار أو تقلل منها وهي:

1. **الشخصية**

تتمثل في مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والابداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة ، ويؤثر القائد في المجتمع بقدر ادراكه رغبات الناس وعليه أن يتحلى بقوة ادارية بحيث يحول الأقوال الى افعال حيال الأزمة.

1. **درجة الاهتمام بالأزمة**

تختلف درجة الاهتمام من قائد الى آخر حيث منهم من يرى في الأزمة :

* انها عبارة عن ادارة ووسيلة لتوسيع مداركه
* انها تشكل تهديداً خطيراً للأمن القومي للدولة
* وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الأزمة

1. **خبرته في التعامل مع الأزمات**

ان للخبرات المتراكمة لدى القائد دوراً اساسياً ومؤثراً في التعامل مع الأزمة ويعد التدريب احد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لمواجهة الازمات.

1. **المرونة والعقلانية**

يجب توافر المرونة والابتكار لدى القائد في وقت الأزمات، فالقائد عليه أن يكون مستعداً لإظهار المرونة وأن يكون منفتحاً على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وايجاد الحلول المناسبة لها.

1. **درجة الادراك**

إن الإدراك هو تعبير عن وعي الإنسان بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين، ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة :

1. ادراك القائد لأهمية الأزمة
2. ادراك القائد لأثر الأزمة على اهداف الدولة
3. ادراك القائد لعنصر الوقت
4. **البيئة النفسية للقائد**

تؤثر البيئة النفسية في سلوك القائد خلل الأزمة فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وادراكه. فكلما كانت القدرات والامكانات متاحة لدى القائد كلما كان مستجيباً نفسياً مع الأزمة، من ناحية اخرى توفير الصلاحيات اللازمة والمناسبة مع خصائصه الشخصية لأداء المتطلبات الإدارية المرتبطة بالأزمة.